

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г.Ф. Каячев

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 «Менеджмент»

Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации и  
стимулированию персонала (на примере ООО «Поиск»)

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, канд.экон.наук М.А. Лихачев

Выпускник \_\_\_\_\_ Т.Б. Рогова

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулированию персонала (на примере ООО «Поиск»))» содержит 89 страниц текстового документа, 11 иллюстраций, 21 таблица, 2 приложения, 71 использованных источников.

ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, МОТИВ, СТИМУЛ, РАБОТА, МЕХАНИЗМ, ТРУД, ОПЛАТА, ИССЛЕДОВАНИЕ, ПРОЕКТ.

Объект исследования – ООО «Поиск»

Цель: Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии;

Задачи:

1) Исследовать методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии с учетом особенностей их применения на предприятиях различных отраслей и типов, а также лучших существующих практик;

2) Провести исследование существующей системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Поиск» и определить основные направления ее совершенствования;

3) Определить требования к проекту совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»;

4) Разработать проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»;

5) Оценить разработанный проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск».

В управлении организацией были выявлены наиболее выделяющиеся минусы. В исследовании были разработаны и обоснованы предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.

В результате предложенных рекомендаций системы мотивации должны обеспечить рост эффективности деятельности организации. В социальном аспекте перемены должны быть направлены на максимальное использование и развитие способностей сотрудников организаций, а также на создание благоприятной психологической атмосферы. Инвестиционных затрат предприятию для осуществления мероприятий не потребуется вследствие того, что мероприятия будут иметь текущий характер (осуществляться в процессе работы организации).

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Методические аспекты мотивации и стимулированию персонала на предприятии.....	6
1.1 Методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.....	6
1.2 Исследования зависимости особенностей мотивации и стимулирования персонала от характера деятельности и типа предприятия.....	14
1.3 Исследования лучших практик мотивации и стимулирования персонала на предприятии.....	21
2 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии (на примере ООО «Поиск»).....	28
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Поиск».....	28
2.2 Исследования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск».....	37
2.3 Основные проблемы и направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск».....	45
3 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии (на примере ООО «Поиск»).....	57
3.1 Определение требований к проекту совершенствования системы мотивации и стимулированию персонала ООО «Поиск».....	57
3.2 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Поиск».....	59
3.3 Оценка разработанного проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск».....	74
Заключение.....	80
Список использованных источников.....	85
Приложение А Анкета.....	92
Приложение В Устав проекта.....	98

## ВВЕДЕНИЕ

Для любой организации персонал является наиболее важной составляющей, поскольку в отличие от материальных средств он способен мыслить, принимать решения и критически оценивать предъявляемые к нему требования. Именно человеческие ресурсы, по мнению специалистов, являются фактором успеха любого бизнеса. Персонал формируется, развивается и видоизменяется под действием деятельности работников управленческого труда. В условиях растущей конкуренции для современных руководителей важно создавать работоспособные и мотивированные команды единомышленников.

Ни одна система управления персоналом не сможет успешно функционировать без эффективной системы мотивации и стимулирования труда, которая бы побуждала каждого конкретного работника качественно исполнять свои обязанности и производительно работать для достижения конкретно поставленных целей. Поэтому ключевой задачей кадровой службы является разработка методов эффективного мотивационного механизма, позволяющих в наибольшей степени соединять интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

Актуальность проблемы стимулирования и мотивации персонала не оспаривается ни наукой, ни практикой, поскольку правильно разработанная система помогает не только повысить социальную, деловую и творческую активность сотрудников предприятия, но и привести к успешным результатам деятельности организации и повысить показатели работы предприятия в целом. Вместе с тем, вопрос о том, какие средства и методы воздействия на работников следует считать наиболее эффективными, является объектом обсуждения уже десятки лет в развитии науки и практики менеджмента, не говоря уже о том, что проблема эта имеет глубокие исторические корни. Мотивация - сложнейшая научная проблема и одновременно практическая

задача, с которой сталкивается любой менеджер, при этом невозможно тиражирование зарубежных и отечественных подходов без тщательной адаптации к особенностям конкретной организации.

Объектом исследования служит предприятие ООО «Поиск».

Предмет исследования - система мотивации и стимулирования персонала на предприятии.

Цель работы заключается в разработке проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии (на примере ООО «Поиск»).

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Исследовать методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии с учетом особенностей их применения на предприятиях различных отраслей и типов, а также лучших существующих практик;
- 2) Провести исследование существующей системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Поиск» и определить основные направления ее совершенствования;
- 3) Определить требования к проекту совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»;
- 4) Разработать проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»;
- 5) Оценить разработанный проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск».

Предполагаемым результатом работы является создание проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования, нацеленного на повышение эффективности работы персонала ООО «Поиск».

Теоретической основой работы являются законодательные и нормативные материалы Российской Федерации; труды отечественных и зарубежных авторов по изучаемой теме; официальные инструктивно-методические материалы; публикации в периодической печати.

# **1 Методические аспекты мотивации и стимулирования персонала на предприятии**

## **1.1 Методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии**

Мотив - это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа.

Одно из самых простых и распространенных определений мотивации: мотив – это внутренняя ценность выполняемой деятельности. В самом приблизительном понимании такое определение отражает внутреннее состояние человека, однако, следует заметить, что силы, побуждающие к действию, находятся и вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Исходя из этого, можно предположить, что процесс мотивации человека подвержен как внутренней, так и внешней детерминации. Отсюда выделяется понятие мотивирования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. В зависимости оттого, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека

осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования.

Мотивация труда - это процесс сознательного выбора сотрудником того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [26].

Особую роль в процессе мотивации труда играют стимулы. Стимулы – это специфические внешние раздражители, которые играют роль «рычагов» воздействия, актуализирующих те или иные мотивы человека. Специфика стимулов в том, что сами по себе они не могут вызвать определенный вид деятельности, они могут лишь исполнять роль «катализатора» активности работников, направленность которой уже будет определяться внутренней мотивационной структурой личности. Стимулы эффективны лишь в том случае, если они способны вызвать реакцию со стороны человека.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет

очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Выделяют следующие функции мотивов в сфере труда:

- ориентирующая, нацеливающая работника на определенный вариант поведения
- смыслообразующая, отражающая смысл поведения работника; мотив в данном случае показывает значимость такого поведения для человека
- опосредствующая, обусловленная результатом воздействия на поведение работника как внутренних, так и внешних побуждений, что отражается в мотиве
- мобилизующая, состоящая в том, что мотив заставляет работника собраться, сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности
- оправдательная, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения, той или иной социальной норме.

Стимулирование - это тактика решения проблемы, которая является ориентацией на фактическую структуру ценностей и интересов работника, а также на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала [19, С.86]. Стимулирование труда сотрудников напрямую связано с системой мотивации персонала на предприятии. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям сотрудника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Стимулированием в управлении называют воздействие на сотрудников с целью активизации их деятельности с учетом актуальных мотивов работника. Традиционно выделяется две группы стимулов к труду:

- «внутренние» - связаны с удовольствием, которое человек получает от самого процесса трудовой деятельности, достижения запланированного результата, а также с высоким самоуважением;



- «внешние» - связаны с тем, что человеку предоставляет компания: заработная плата, премиальные выплаты и награды, дополнительный отпуск, карьерное продвижение, признание и уважение руководства и коллег и т. д.

На рисунке 1.1 представлена система стимулирования труда.



Рисунок 1.1 – Система стимулирования труда

Как видно из рисунка, систему стимулирования труда составляют материальные и нематериальные виды стимулирования.

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах - повременной и сдельной, формы оплаты труда представлены на рисунке 1.2

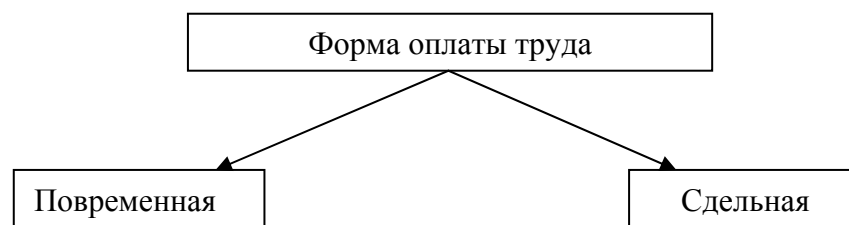


Рисунок 1.2 – Форма оплаты труда

Повременная оплата труда - это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и прочее).

Сдельная оплата труда - это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и прочее). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы). Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведена на рисунке 1.3.

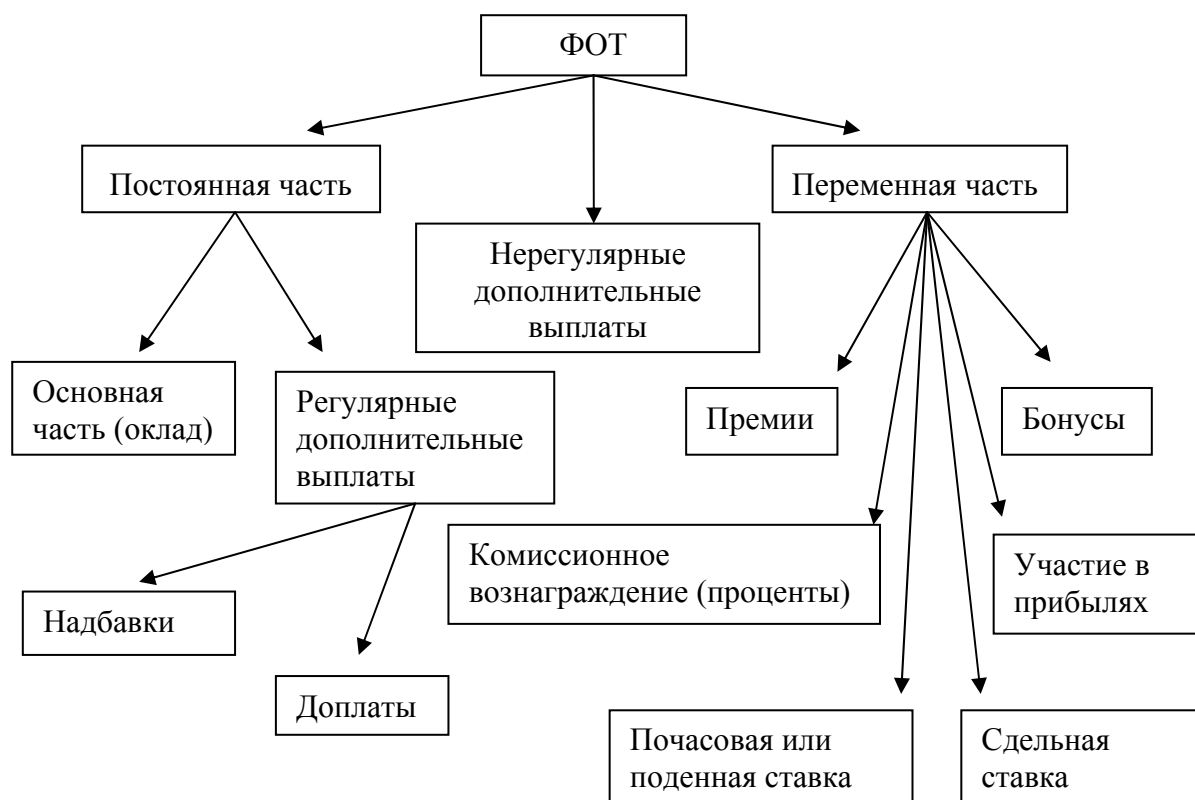


Рисунок 1.3 – Элементы оплаты труда (ФОТ- фонд оплаты труда)

Постоянная часть оплаты труда - это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. То есть, это независимая от объема работы и стабильная во времени часть оплаты труда.

Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Базовый оклад - минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального

учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Регулярные дополнительные выплаты:

Надбавки - носят стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию. Виды надбавок - работа в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, вахтовый метод работы, за выслугу лет (стаж работы), продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание и т. п.

Доплаты - носят компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Виды доплат - за работу в ночное время, ненормированный рабочий день, за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда, за совмещение профессий (должностей), за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ. К выплатам социальной направленности относятся компенсации к отпуску, материальная помощь, оплата жилья, топлива, телефонных переговоров и т.д.

Данная система оплаты труда недостаточно обеспечивает непосредственную связь между конечными результатами труда работника и его заработной платой, но в тоже время позволяет назначить уровень оплаты труда для работ оценить эффективность (результативность) которых достаточно сложно (преподавательская деятельность);

Нерегулярные дополнительные выплаты - выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам

компенсаций или социальных льгот, выплата которых не носит регулярный характер, а происходит эпизодически, от случая к случаю.

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

Премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове - вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер.

Бонусы - выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение.

Комиссионное вознаграждение - процент, исчисляемый от какой либо величины (объем продаж, прибыль и прочее) оценивающий труд работника или группы работников. Обычно применяется в отношении сбытовых служб.

Почасовые и поденные ставки - разновидности переменной части оплаты труда, при которых работнику начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время.

Сдельная ставка - это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества произведённых им единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда.

К моральным методам стимулирования, относится организация командировок для обмена опытом между сотрудниками предприятий, действующих в смежных сферах, также содействуют их профессиональному совершенствованию, предоставление свободного времени, точнее - достижение оптимального распределения рабочего времени (дополнительные выходные дни, дополнительный отпуск, гибкий рабочий график). А так же признание, которое может быть личным и публичным.

Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству

организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах ("досках Почета"), награждение особо отличившихся людей почетными знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Часто публичное признание осуществляется не само по себе, а сопровождается награждением премиями, ценными подарками и прочее.

Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика. Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала - демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии.

Таким образом, мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами.

## **1.2 Исследование зависимости особенностей мотивации и стимулирования персонала от характера деятельности и типа предприятия**

Проблемы мотивации различных категорий работников предприятий любых форм собственности являются наиболее актуальными, независимо от общественно-политического строя, в отдельно взятой стране мирового сообщества, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников управленческого труда,

но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности, особенно в области внедрения в производство инновационных процессов и мероприятий научно-технического прогресса.

Из всех факторов, влияющих на эффективность любой деятельности, наибольшее значение имеет наличие мотивации персонала на результативность своей деятельности. Это касается различных сфер деятельности и уровня организаций - от бригады рабочих и специалистов до государства в целом.

Что касается зависимости особенностей мотивации и стимулирования персонала от характера деятельности и типа предприятия, то исследований на эту тему сложно найти в современной литературе и периодической печати. Фактически проводятся исследования систем мотивации и стимулирования либо в общем виде, либо по отношению к какому либо конкретному предприятию или организации.

Сложность применения системы мотивации в торговых компаниях состоит в том, что, в отличие от тренингов, которые могут быть стандартными и эффективными одновременно, внедрять «стандартную» систему мотивации или же схему, перенятую у другой компании, - затея бесполезная. Конечно, в чужих разработках можно почерпнуть много полезного, однако калькирование системы мотивации в лучшем случае не даст желаемого эффекта. Дело в том, что эффективность системы мотивации, особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании. Вот далеко не полный их перечень:

- стратегия продаж компании;
- система продаж, особенности управления продажами;
- особенности бизнес-процессов в компании;
- распределение обязанностей внутри отдела продаж и между отделами;
- организационная культура.

В частности, система мотивации, разработанная в компании, торгующей в розницу, будет сильно отличаться от системы, принятой в оптовой компании: активные продажи требуют иных стимулов, нежели сбыт.

От менеджеров требуется разное трудовое поведение, у них различные задачи и функции, разные критерии эффективности. Поэтому первым требованием к системе мотивации следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники отдела. Для примера приведем возможные схемы оплаты труда трех специалистов, работающих в одной компании в отделе продаж, но выполняющих различные функции:

- Менеджер по сбыту: оклад в соответствии с разрядом + премия за перевыполнение плана-минимума + премия за каждый разработанный заказ свыше 20 тыс. долл. (по «сбытовой» платежной матрице) + премия за развитие клиента (положительная дельта среднеквартальных закупок) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

- Региональный менеджер: оклад в соответствии с разрядом + премия за перевыполнение плана в размере 1% со всех счетов, превышающих месячный план продаж + премия за каждый разработанный заказ свыше 13 тыс. долл. (по «продажной» платежной матрице) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

- Начальник региональной сети: оклад в соответствии с разрядом + 0,1% от объема продаж отдела свыше плана-минимума + единовременные премии за открытие нового филиала и регионального склада + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны или оценка происходит волюнтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут. Оптимальная система мотивации является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.

Для торговых компаний крайне важно мотивировать торгово-операционный персонал, именно от того, насколько эффективно этот персонал



работает, зависят качество обслуживания и услуг, а, соответственно, и лояльность покупателей. Премии должны быть регулярными и с привязкой к результатам, как личным. Так и к целевым показателям торговой компании.

Мотивация персонала крупных промышленных предприятий имеет ряд особенностей, отличающих их от других организаций и предприятий [45, С.43]. Данные особенности могут быть объединены в ряд направлений, позитивно или негативно сказывающихся на мотивации персонала.

1) Стабильность материальной мотивации. Работники крупных промышленных предприятий, получая традиционно не слишком высокую зарплату, тем не менее вполне удовлетворены самой стабильностью ее получения. Вкупе с традициями и рабочими династиями таким образом обеспечивается минимальный (приемлемый) уровень мотивации и трудовой активности персонала без серьезных дополнительных моральных и материальных затрат со стороны руководства.

2) Организационные ограничения возможности самореализации сотрудников. Наличие значительного числа правил, инструкций, положений и пр., жестких иерархических структур оказывает негативное воздействие на реализацию творческого потенциала работников, затрудняя тем самым проявление внутренней мотивации деятельности.

3) Противостояние «труда и капитала». Поскольку крупное промышленное предприятие представляет собой прообраз «государства в государстве» из-за многочисленности персонала и наличия сложной разветвленной иерархии, рыночный (капиталистический) характер внешней среды переносится на внутреннюю среду предприятия, приводя к возникновению «классового самосознания» и существенному снижению уровня управляемости мотивацией персонала.

4) Консервация особенностей социальных процессов. Также, являясь прообразом социума, крупное промышленное предприятие характеризуется тем, что существующие в обществе особенности социальных процессов закрепляются и переходят в устойчивые явления внутренней среды

предприятия. Сюда относятся, например, такие явления, как семейственность, «барство», привнесение личных симпатий и антипатий в производственные отношения и пр., т.е. явления, активно изживаемые рыночной средой, если это снижает возможность получения прибыли. Достижение производственных целей и оптимизация организационных процессов отходят на «второй план», вызывая перманентное снижение мотивации всех имеющих к этому отношению сотрудников и зачастую приводя к сильному латентному сопротивлению (иногда даже саботажу).

5) Запутанность корпоративной сети социальных связей. Возникновение микро- и макроколлективов на предприятии на основе внутри- и межсемейных, а также дружеских и интеллектуальных связей в сочетании с профессиональными, технологическими, структурно-иерархическими отношениями приводят к образованию сложной (часто очень запутанной) иерархической системы социального взаимодействия, затрудняя в итоге реализацию управленческих мотивационных технологий.

6) Противоречивость параметров внутренней и внешней среды для работника. Замыкание социальных связей внутри предприятия способствует сплоченности коллектива и повышению уровня комфортности внутренней социально-психологической среды, таким образом, содействуя высокому мотивационному настрою и повышению эффективности функционирования предприятия. Одновременно снижается устойчивость работников к жестким проявлениям внешней среды, что приводит к формированию негативного отношения к окружающему миру и проникновению данного мировоззрения в деловую среду предприятия.

7) Изолированность внутренней среды крупного промышленного предприятия часто приводит к уменьшению разнообразия жизненных впечатлений его сотрудников и как следствие является причиной снижения их творческого потенциала.

8) Размывание индивидуальности работника и появление фактора «мотивационной несправедливости» по причине высокого уровня

«скученности» персонала, приводящие к мотивационным потерям в виде «социальной лености» и уменьшения прилагаемых к работе усилий со стороны работников.

9) Промышленная организационная культура как фактор стабилизации уровня мотивации к труду. На крупных промышленных предприятиях, как правило, складывается устойчивая организационная культура, и независимо от качества такой культуры сотрудник автоматически будет стремиться подстроиться под нее, чтобы не выделяться на общем фоне. Поэтому, если в корпоративной культуре в числе приоритетов заложены идеи трудовой активности, целеустремленности, коллективизма и т.п., то это в значительной степени будет обеспечивать автоматический механизм включения высокой трудовой мотивации персонала. [25].

Последовательность действий по построению системы мотивации труда и стимулирования работников на производственном предприятии в условиях рыночной среды должна включать три основных этапа: диагностический, организационный и контролирующий, представлено на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Последовательность действий при формировании системы мотивации труда на производственном предприятии

Еще одной немаловажной отличительной особенностью крупных промышленных предприятий является значительное число не только самих работников, но подразделений и профессий, что усложняет выработку универсальных мотивационных технологий на предприятии.

Зачастую, ввиду устаревшей системы стимулирования, для изменения ситуации на предприятии требуется разработка и внедрение новой системы мотивации персонала, отвечающей современным реалиям. Любые мотивационные меры имеют бóльшую силу при использовании системно в виде

взаимодополняющего комплекса мер, нежели при разрозненном и несистемном применении.

На диагностическом этапе рекомендуется провести учет наноэкономических характеристик работников, к которым относятся особенности их психологии, их деятельности, а так же учет ресурсов [25].

Таким образом, мотивационные меры делятся на материальные и нематериальные. Комплексной система мотивации становится тогда, когда эти два вида стимулирования персонала применяются вместе. Только применение в комплексе этих двух методов стимулирования позволит достичь наибольших результатов в совершенствовании системы управления персоналом [24, сч.71].

### **1.3 Исследование лучших практик мотивации и стимулирования персонала на предприятии**

Практические задачи мотивации состоят в подборе способов и методов эффективного воздействия, а также в формировании гибких моделей и механизмов ориентации персонала на результативную деятельность. Решение этих задач требует комплексного полисистемного подхода, поскольку поведение людей определяется совокупностью внутренних и внешних факторов. Все эти процессы, сложно интегрируясь и преломляясь в сознании человека, превращаются в его поступки, слова, действия, поведение в целом. Перечислить все факторы, детерминирующие поведение человека, невозможно, поскольку трудно найти более сложное и многогранное явление, нежели человеческое "Я", которое не только неповторимо для каждого человека, но и во многих важных аспектах практически неопределимо.

В создании комплексных систем управления следует опираться на глубокое познание и использование законов поведения человека, которые проявляются в скрытых внутренних процессах. Поэтому одними экономическими методами без полного учета общих законов, а также социально-психологических и биопсихологических особенностей людей

управлять их трудовым поведением и обеспечивать повышение эффективности производства невозможно.

Изучение опыта мотивации ведущих корпораций стало необходимой предпосылкой успешной деятельности современного менеджера и предпринимателя. Основные уроки немногочисленны, просты и понятны. Их суть сводится к преодолению архаичного представления о возможности действенной мотивации преимущественно через оплату труда. Вместо этого подхода сейчас широко используется концепция комплексной (системной) мотивации. Она содержит такие составляющие: развитие качеств личности на основе осознания ею необходимости развития; признания индивидуального труда, уважительного и внимательного отношения ко всем, без исключения, в организации; оценки качеств личности; ориентация мотивации персонала на результативную деятельность как со стороны организации, так и со стороны личности на основе целеполагания; оценки деятельности; формирования мотивации достижений. Другими словами, комплексная мотивация характеризуется взаимосвязью и взаимообусловленностью социально-психологических и социально-экономических процессов, гармонизируя интересы личности и организации.

Групповое участие в труде приносит удовлетворение и признание, однако не следует забывать о том, что мировой процесс является результатом деятельности отдельных личностей. У истоков почти каждого великого открытия стояли личность и индивидуальная, а не групповая деятельность. Люди требуют к себе индивидуального подхода, хотят иметь собственность, стремятся создать семью, их труд должен оцениваться и получать признание; они хотят, чтобы им сопутствовал успех [39].

Опыт мотивации лучших компаний показывает, что если руководство упускает из поля деятельности человека как личность, оно теряет чувство реальности. Комплексная мотивация, основанная на признании индивидуального труда, внимательном отношении к каждому работнику, предполагает выполнение таких требований:

- уважение к человеческому достоинству и идеям, высказываемым работниками;
- обучение и подготовка кадров (важный элемент системы мотивации, требующий постоянного внимания, целенаправленной работы, финансовых вложений);
- перед каждым сотрудником необходимо ставить конкретные, ясные цели и разрабатывать планы их достижения, которые содержат требования к сотруднику, обеспечивающие выполнение работы;
- один раз в квартал руководитель и подчиненный должны в спокойной и конфиденциальной обстановке рассматривать выполнение ежеквартального и годового планов для взаимосогласования индивидуальных оценок;
- заработная плата должна непосредственно зависеть от уровня выполнения работ;
- годовая аттестация сотрудников является идеальным средством приведения заработной платы в соответствие с качеством работ;
- планирование карьеры каждого сотрудника - важная часть системы мотивации. Оно предусматривает проведение мероприятий по совершенствованию индивидуального профессионального мастерства и выявлению определенных наклонностей как на перспективу, так и в настоящее время [10].

При планировании карьеры целесообразно использовать методики уточнения ценностей, выявления удовлетворенности от выполняемой работы, персонального развития и значимости работы. Планирование карьеры дополняется и конкретизируется ежегодными планами индивидуального роста работников; менеджеры должны уделять внимание программам выдвижения предложений. Участвуя в них, сотрудники помимо дополнительного дохода получают возможность самовыражения, признания и ощущения причастности к делам фирмы; работники должны участвовать в программе улучшения работ, в рамках которой планируются и осуществляются мероприятия, связанные с

выполнением работником его прямых функций и должностных обязанностей; неформальное общение [12].

Руководство должно признавать достижения персонала в реализации программ выдвижения предложений и повышения качества работ. С развитием научно-технического прогресса техника стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, однако при этом возросли роль и значение человека. Человек стал не только наиболее ценным, но и самым дорогостоящим ресурсом организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной реализации сотрудников на работе и развития их потенциала. Системное поведение человека с позиции взаимодействия с организационным окружением иллюстрирует рисунок 1.5 (в этом случае человек находится в центре модели).

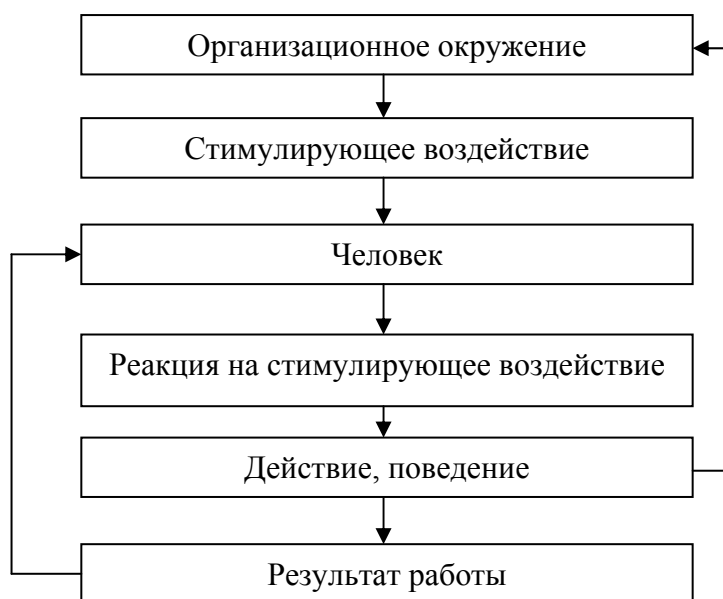


Рисунок 1.5 – Модель включения человека в организационное окружение

В приведенной модели организационное окружение содержит элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов. Человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными



физиологическими и другими потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями. Реакция на стимулирующие воздействия предполагает восприятие их человеком, оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Это сложный и многоплановый процесс, крайне важный для обеих сторон [29].

В общем виде организационное окружение - это часть организации, с которой человек сталкивается, работая в ней. Это прежде всего рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает в себя такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли и на рынке, размер организации, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы и система оплаты, система социальных гарантий, трудовые отношения, общение, коллеги и др. Каждый член организации имеет собственное окружение, занимает вполне определенное место в нем, выполняет определенные функции и определенную работу.

Анализ многих исследований показывает, что предприятия, где большая часть персонала мотивирована на выполнение благородной миссии и достижение общественно полезных конечных результатов, чаще достигают успеха.

В настоящее время в России происходит изменение трудовой мотивации. На первый план в сознании и поведении молодого поколения выходят предприимчивость, стремление к материальному достатку и развитию личности. И материальные стимулы становятся основой удовлетворения потребностей высшего порядка, таких, как потребности в саморазвитии, духовном и профессиональном росте [19].

В современных условиях в нашей стране существует ощутимый резерв работников с высокой внутренней мотивацией к постоянному профессиональному развитию и саморазвитию, а также высокой мотивацией к творческому труду. В основном, это молодое поколение и люди других

поколений, имеющие высшее образование, средний или высокий доход. Современные российские руководители постоянно повышают свой профессиональный уровень через обучение, и они готовы создавать условия для обучения своих сотрудников, понимая, что это, действительно, эффективное вложение средств. Однако руководству важно обратить внимание на следующие моменты, которые связаны с обучением персонала: важно создавать для сотрудника условия максимального раскрытия его потенциала и удовлетворения его потребностей высшего порядка; поощрять получение сотрудниками узкоспециализированного образования по специальностям, которые необходимы для успешного функционирования организации.

В отечественной практике управления основным недостатком феномена заработной платы является снижение ее мотивирующей функции, которое проявляется в существовании объективных ограничений, связанных с нежеланием работников жертвовать своим свободным временем (а также временем для семьи, досуга и реализации других важнейших жизненных ценностей) в пользу работы независимо от уровня заработной платы.

Также в последние годы все большую значимость приобретает существенный рост материального благосостояния некоторых категорий населения. Имея достаточно высокий доход, молодые специалисты, не готовы выкладываться полностью ради хорошей зарплаты. Более значимыми становятся другие факторы мотивации, такие как, требования к характеру работы, свободное время, требования к ближайшему окружению и т.д., что безусловно также негативно отражается на значимости заработной платы как мотивирующего фактора.

С другой стороны, большая часть населения в России имеет доходы ниже среднего, и особенно это ощутимо в регионах. В ряде региональных организаций, заработная плата не может играть свою стимулирующую роль в полной мере, так как порой не способна обеспечить удовлетворение даже базовых потребностей сотрудников и их семей.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что создание сбалансированной системы мотивации и стимулирования труда – это важнейший фактор развития компании.

По мнению автора, складывающаяся в современных условиях система взаимоотношений между работником и работодателем не учитывает тот факт, что успешное функционирование и развитие любой компании зависит от стимулирующей роли заработной платы и качества жизни сотрудников организации. Несправедливое формирование и распределение доходов, а также связанное с этим снижение качества жизни, формируют неудовлетворительные результаты деятельности организации и влияют на снижение стимулирующей роли заработной платы.

Выход из сложившегося положения видится, в первую очередь, в соблюдении законодательства, реализации принципов социального партнерства, соблюдения баланса интересов в отношениях между администрацией организации и наемным персоналом и применение инновационных методов мотивации и развития персонала. Важно отметить, что система мотивации любой организации призвана учитывать внутренние мотивы деятельности и внешние стимулы, персональный опыт сотрудников и их личный опыт, потребности в управлении или подчинении, психологические особенности человека и правовое регулирование, а также эффективное сочетание материальных и нематериальных факторов в управлении персоналом.

## **2 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии (на примере ООО «Поиск»)**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Поиск»**

По своей организационно-правовой форме организация «Поиск» является обществом с ограниченной ответственностью, учреждено несколькими физическими лицами, уставный капитал разделен на доли, размер которых определен учредительными документами. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов, включая их неоплаченную часть.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Поиск», сокращенное ООО «Поиск».

Общество с ограниченной ответственностью «Поиск» расположено по адресу: Красноярский край, г.Железногорск, ул.Свердлова, д.53.

Общество с ограниченной ответственностью «Поиск» создано физическими лицами в соответствии с гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 08.02.98 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», в связи с чем выдано «Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц» и «Свидетельство о постановке на учет юридического лица в налоговом органе по месту нахождения на территории Российской Федерации».

Деятельность общества ведет в области розничной торговли книгами, бытовой химией, электротоварами.

Услугами магазинов сети «Поиск» пользуются лица разных возрастов, профессий, положения.

Поставщиками для организации являются оптовые компании города Красноярска: книги поставляют ООО «ОПТ-Книга», «Континент», ООО «Вилоркнига», ООО «Школьная планета»; бытовая химия в основном

приобретается у ООО «Торнадо Косметик» и у ИП Позднякова А.А.; электротовары поставляет ООО «Спектр».

Учебную школьную и дошкольную обучающую литературу предприятие приобретает в московских издательствах: «Дрофа», «Литера», «Абрис», в издательстве «Феникс» город Ростов на Дону.

Помимо книжных издательств фирма сотрудничает с периодическими издательствами, производителями открыток, канцелярских товаров.

Канцелярские товары предприятие приобретает у оптовых фирм: ООО «КонтинентКанцТорг», И.П. Баранов О.А.

Открытки, грамоты закупаются у предприятий: ООО «Мир открытки», ООО «Упаковка» г.Красноярск, ООО «Арт-Дизайн» г.Москва.

Поставщики игрушек: ООО «Канцторг», ООО «Континент», ООО «Рич Тойз», ООО «ОПТ-Книга».

Товары поступают в магазин 1 раз в неделю небольшими партиями за счет средств ООО «Поиск».

Целями создания общества являются:

- получение прибыли;
- удовлетворение общественных потребностей.

Предприятие обеспечивает социальное развитие, улучшение условий труда, обязательное медицинское страхование и социальное обеспечение работников предприятия.

Организация находится в стадии зрелости - это период стабилизации развития. К этой стадии компания пришла с багажом прошлого опыта. На этом этапе, на организационном уровне наиболее интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные организацией на предыдущих этапах, получили свое выражение через провозглашенные ценности: миссия организации, цели и символы, артефакты и проходят процесс индивидуального осознания. Зрелость организации означает, что ей удаётся сохранять устойчивое положение во внешней среде.

Обобщенную организационную характеристику ООО «Поиск» можно представить в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Организационная характеристика ООО «Поиск»

Критерии	Характеристика
Наименование	«Поиск»
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Тип предприятия	Торговое
Месторасположение	Красноярский край, г.Железногорск, ул.Свердлова, д.53
Режим работы предприятия	С 10:00 до 19:00 без выходных
Ассортиментный профиль	Книги, канцелярские товары, печатная продукция, игрушки, электротовары, бытовая химия
Ценовой уровень	Средний
Наличие других видов деятельности	Нет
Количество лет работы на рынке	17 лет
Стадия жизненного цикла организации	Зрелость
Тип структуры управления	Линейная

Организационно-управленческая структура ООО «Поиск» представлена на рисунке 2.1

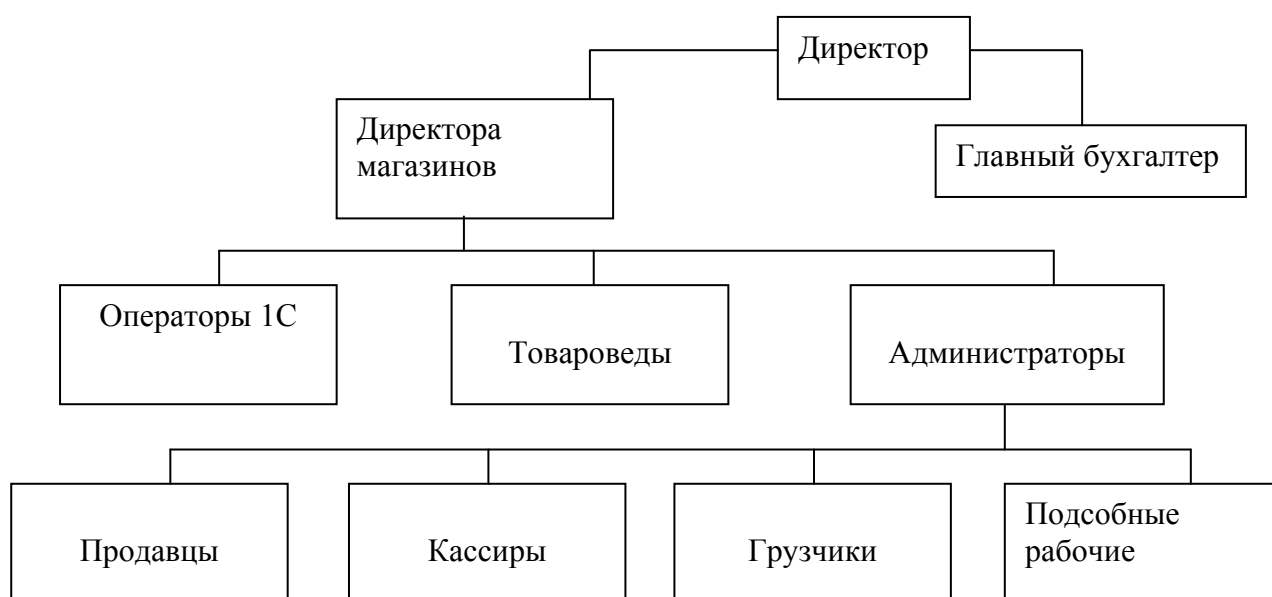


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Высшим органом управления обществом является Общее Собрание Участников. Общее собрание участников общества вправе решать все вопросы деятельности общества. Общее собрание созывается директором по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал. Общество может быть реорганизовано или ликвидировано по решению Общего собрания участников только единогласно.

Управленческая структура - линейная. Имеет четко выраженные линии подчинения, предполагает прямое воздействие руководителя, в руках которого сосредоточены все виды полномочий на объект управления. Это обеспечивает оперативность и точность управленческих реакций, исключает получение исполнителями противоречивых заданий, возлагает полную ответственность за все на первое лицо.

Положительные характеристики данной структуры:

- простота применения;
- четкое распределение полномочий, главное - ответственность;
- оперативность принятия решения, возможность действовать по ситуации;
- высокий уровень исполнительской дисциплины;
- специализация персонала.

Отрицательные характеристики:

- не приспособленность к дальнейшему росту организации, негибкость;
- высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне;
- отсутствие заинтересованности;
- жесткие требования к исполнению приказов.

Возглавляет ООО «Поиск» директор, непосредственно ему подчиняются главный бухгалтер, заместитель директора.

Директор несет ответственность за обеспечение организации необходимыми средствами, самостоятельно принимает решения, без доверенности действует от имени общества. В том числе представляет его

интересы, совершает сделки от имени предприятия, имеет право подписи финансовых документов, утверждает штат сотрудников, издает приказы, дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества.

Права и обязанности директора, порядок осуществления им полномочий по управлению ООО «Поиск» устанавливаются договором, заключенным между обществом и директором, сроком на 3 года.

В обязанности директора входят: разработка стратегии и тактики фирмы, маркетинговые исследования, представительские функции, взаимодействие с партнерами, получение необходимых лицензий, планирование рекламной компании и анализ отдачи от рекламы, управленческие функции, формирование имиджа фирмы, деловая переписка.

Главный бухгалтер ведет бухгалтерский учет финансово - хозяйственной деятельности предприятия, расчет торговых надбавок, производит расчеты с поставщиками, участвует в планировании работы на плановый период. При отражении финансово-хозяйственных операций организация использует рабочий план счетов. Основанием для записей в регистрах бухгалтерского учета являются первичные документы, фиксирующие факт совершения хозяйственной операции, а также расчеты бухгалтерии.

Персонал торгового зала занимается предпродажной подготовкой, выкладкой и реализацией товара, а также консультирует покупателей по разновидностям товара, его свойствам, следит за сроками годности товара.

В ООО «Поиск» отсутствует отдел маркетинга. Управление маркетинговой деятельностью выполняют директор и заместитель директора ООО «Поиск».

Ассортимент предлагаемой продукции формируется в результате спроса, заказов и потребностей покупателей. Продавцы, консультируя покупателей, одновременно изучают покупательский спрос, фиксируют заявки в специальный журнал. Заявки удовлетворяются как коллективные, так и на единичные экземпляры. Товар поступает периодически раз в неделю. Организация имеет небольшой запас товара, в основном это издания,



пользующиеся наибольшим спросом. По мере поступления ассортимент книг пополняется уже имеющейся продукцией, а также появившимися в печати новинками. В сезонный период школьных учебников запасы товара максимум пополняются в досезонный период до повышения цен на учебную литературу.

Покупателями представленной магазином продукции может быть каждый житель города и района от школьника до пенсионера, так как данный вид товара достаточно разнообразен в представленном ассортименте.

В процессе своей деятельности организация руководствуется законодательными актами различных государственных уровней, а также собственными учредительными документами и Уставом, а также приказом «Об учетной политике на соответствующий финансовый год».

Все функции деятельности Общества реализуются через осуществление конкретных трудовых операций.

Весь персонал магазина «Поиск» разделен на три группы:

- административно-управленческий,
- торговый
- вспомогательный.

Обязанности и права категории работников определены основными правилами работы магазина и должностными инструкциями.

Следовательно, можно сделать следующий вывод: каждый сотрудник в данной организации выполняет определенные функции и действия, при этом все они действуют организованно, что благоприятно отражается на работе предприятия.

Анализ основных экономических показателей ООО «Поиск» представлен в таблице 2.2

Оборот розничной торговли в 2014 г. вырос на 10,26 %, а в 2015 г. снизился на 18,29 %, снижение обусловлено кризисными явлениями в российской экономике и падением покупательской способности населения.

Таблица 2.2 – Анализ основных экономических показателей деятельности торгового предприятия ООО «Поиск» за 2013-2015 гг.

Показатели	Ед. изм.	Значение показателей			Отклонение, (+;-)		Темп изменения, %	
		2013	2014	2015	2014 - 2013	2015 - 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1 Оборот розничной торговли (без НДС)	млн. руб.	102,5	112,73	94,44	10,26	-18,29	110,0	83,78
2 Численность работников	чел.	124	149	114	25	-35	120,2	76,51
в т.ч. численность торгового персонала	чел.	73	90	69	17	-21	123,3	76,67
3 Производительность труда одного работника	тыс. руб.	826	757	828	-69	71	91,64	109,38
4 Производительность труда одного торгового работника	тыс. руб./	1404	1253	1369	-151	116	89,23	109,27
5 Среднемесячная заработная плата одного работника	тыс. руб.	9,6	10,7	13,3	1,1	2,6	111,5	124,30
6 Фонд заработной платы	тыс. руб.	14285	19132	18194	4847	-937	133,9	95,10
7 Валовая прибыль	млн. руб.	31,78	39,06	28,54	7,28	-10,52	122,9	73,07
8 Издержки обращения	млн. руб.	27,55	33,57	24,5	6,02	-9,07	121,9	72,98
9 Прибыль (убыток) от продаж	млн. руб.	4,23	5,49	4,04	1,26	-1,45	129,7	73,59
-рентабельность продаж	%	4,13	4,87	4,28	0,74	-0,59	X	X
10 Прочие расходы	млн. руб.	1,67	2,89	1,29	1,22	-1,6	173,1	44,64
11 Прибыль (убыток) до налогообложения	млн. руб.	2,56	2,6	2,75	0,04	0,15	101,6	105,77
- рентабельность предприятия	%	2,50	2,31	2,91	-0,19	0,61	X	X
12 Текущий налог на прибыль и иные аналогичные платежи	млн. руб.	0,87	0,99	1,05	0,12	0,06	113,8	106,06
13 Чистая прибыль	млн. руб.	1,69	1,61	1,7	-0,08	0,09	95,27	105,59
- рентабельность конечной деятельности	%	1,65	1,43	1,80	-0,22	0,37	X	X

Наглядно динамика выручки представлена на рисунке 2.2

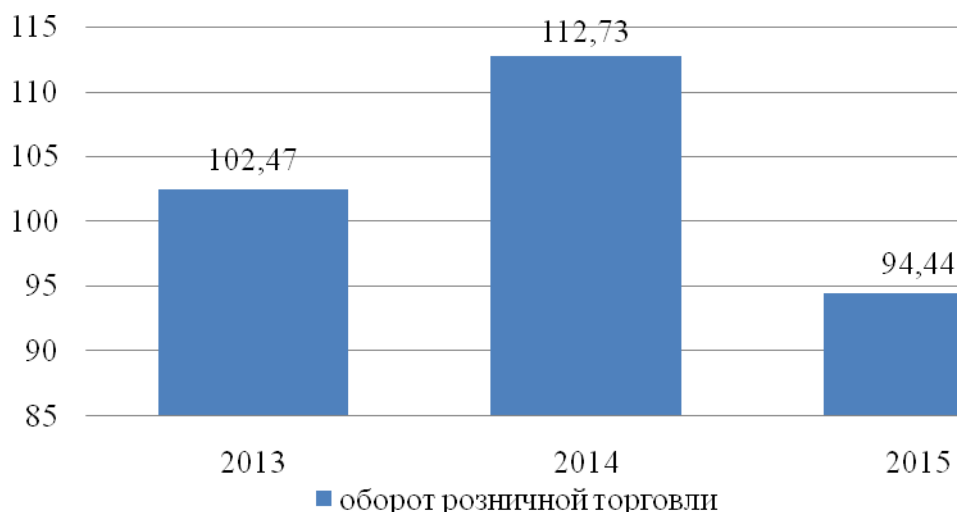


Рисунок 2.2 – Динамика оборота розничной торговли в ООО «Поиск», млн.руб.

Численность работников в период 2014 г. увеличилась на 25 чел., а в 2015г. снизилась на 35 человек, в том числе ТОП на 21 человека, что вызвано отсутствием необходимости в связи со снижением товарооборота. Производительность труда в период 2014 г. снизилась на 8,35%, но в 2015г. увеличилась на 9,38 %, при этом среднемесячная заработная плата увеличилась в 2014г. на 11,46%, в 2015г. на 24,3 %. Более высокие темпы прироста производительности труда в 2015г. над темпами прироста заработной платы, указывают на эффективность использования средств фонда оплаты труда. Однако из недостатков стоит отметить, что на предприятии применяется повременная форма оплаты труда, даже у торгово-оперативного персонала, т.е. у продавцов нет материальной заинтересованности в увеличении объемов продаж.

За счет снижения оборота розничной торговли в целом, в 2015 г. снизилась сумма валовой прибыли на 26,93 %. Пропорционально снизилась также сумма издержек обращения и прибыли от продаж. Рентабельность продаж в 2015г. году снизилась на 0,6 и составила 4,28 %. Данный показатель находится ниже среднего уровня по отрасли (10 - 15 %).

Однако, за счет снижения прочих расходов почти в два раза, прибыль до налогообложения имеет положительный темп прироста (5,77 %), и рентабельность предприятия также увеличивается на 0,61, что свидетельствует об улучшении деятельности предприятия и его стабильном финансовом положении. Чистая прибыль в 2015г. составила 1,7 млн. руб., что на 5,59 % выше, чем в прошлом году.

Таким образом, основные показатели деятельности ООО «Поиск» находятся на удовлетворительном уровне, однако имеется отрицательно характеризующая динамика.

Ритмичность развития оборота розничной торговли предприятия по кварталам рассмотрим на основе данных таблицы 2.3

Таблица 2.3 – Оборот розничной торговли ООО «Поиск» по кварталам года за 2013-2015 гг.

Кварталы	2013 год		2014 год		2015 год	
	сумма, млн.руб.	удельный вес, %	сумма, млн.руб.	удельный вес, %	сумма, млн.руб.	удельный вес, %
1	23,76	23,18	26,27	23,30	21,72	23,00
2	24,94	24,33	28,18	25,00	23,42	24,80
3	26,12	25,49	27,84	24,70	23,42	24,80
4	27,65	26,98	30,44	27,00	25,88	27,40
Всего за год	102,47	100,00	112,73	100,00	94,44	100,00

По кварталам оборот розничной торговли предприятия распределялся неравномерно. Наибольший удельный вес в годовом обороте розничной торговли занимает оборот четвертого квартала – свыше 27,0%, а наименьший удельный вес в годовом обороте приходится на первый квартал - свыше 23,0%. И распределение оборота по кварталам года продолжает изменяться.

Данные таблицы свидетельствуют о неритмичном развитии оборота розничной торговли предприятия по кварталам: наиболее напряженным был четвертый квартал, а наименее напряженным - первый. Самый низкий темп роста оборота розничной торговли достигнут в первом квартале (82,68 %), а самый высокий - в третьем и четвертом кварталах (84,12 % и 85,02 %).

Неритмичное развитие оборота розничной торговли по кварталам привело к изменению удельного веса оборота каждого квартала в годовом объеме оборота розничной торговли. Так, снизился удельный вес оборотов первого квартала на 0,3% и второго квартала - на 0,2% по сравнению с 2014 годом, потому что в этих кварталах темпы роста оборота ниже, чем в целом за год.

Основные показатели деятельности ООО «Поиск» находятся на удовлетворительном уровне, однако имеется отрицательно характеризующая динамика. Данные динамики оборота розничной торговли показывают, что предприятию необходимо, прежде всего, обратить внимание на физическое увеличение объемов продаж. Данные оборота по периодам свидетельствуют о неритмичном развитии оборота розничной торговли предприятия по кварталам: наиболее напряженным был четвертый квартал, а наименее напряженным - первый.

## **2.2 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»**

На предприятии, несмотря на инфляционные процессы в российской экономике, наблюдается снижение выручки от продаж, поэтому существует проблема снижения эффективности коммерческой деятельности.

Одним из важнейших факторов успешной коммерческой работы предприятия является эффективное использование кадровых ресурсов. Анализ показателей по труду и заработной плате, в связи с этим, является одним из важнейших этапов общего анализа системы оплаты труда и стимулирования персонала.

Анализ состава, движения и эффективности использования персонала предприятия начинается с изучения количества работников, их состава по группам и движения внутри предприятия.

Динамика и структура персонала по категориям работников приведена в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Динамика и структура персонала по категориям работников в ООО «Поиск» за 2013-2015 гг.

Категория работников	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Руководители	20	16,13	21	14,09	17	14,91
Специалисты	31	25,00	38	25,50	28	24,56
Торгово-оперативный персонал (ТОП)	73	58,87	90	60,40	69	60,53
ИТОГО	124	100,00	149	100,00	114	100,00

Анализ показывает, что основную долю на предприятии ООО «Поиск» занимает торгово-оперативный персонал. Его доля в 2013г. составила 58,87%, 60,4 % в 2014 г., 69 % в 2015 г. В абсолютном выражении численность ТОП в 2015г. снизилась с 90 до 69 человек, что связано с общим сокращением численности сотрудников на предприятии, в виду производственной необходимости. Численность руководящего состава уменьшилась за весь период на 3 человека. Сокращение численности работников в ООО «Поиск» произошло также за счет специалистов.

В таблице 2.5 представлен анализ кадрового состава ООО «Поиск».

Таблица 2.5 – Анализ кадрового состава ООО «Поиск» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Абсолютное изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2014-2013	2015-2014
1 Среднесписочная численность работников	124	100,00	149	100,00	114	100,00	25	-35
2 Пол								
- муж	25	20,16	33	22,15	26	22,81	8	-7
- жен	99	79,84	116	77,85	88	77,19	17	-28
3 Возраст								
- 18 – 25	19	15,32	31	20,81	26	22,81	12	-5
- 26 – 30	27	21,77	45	30,20	29	25,44	18	-16

## Окончание таблицы 2.5

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Абсолютное изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2014-2013	2015-2014
- 31 – 40	54	43,55	42	28,19	33	28,95	-12	-9
- 41 – 50	16	12,90	17	11,41	17	14,91	1	0
- от 50	8	6,45	14	9,40	9	7,89	6	-5
4 Образование								
- среднее	71	57,26	93	62,42	64	56,14	22	-29
- высшее	53	42,74	56	37,58	50	43,86	3	-6
5 Стаж работы в ООО «Поиск»								
- до года	44	35,48	61	40,94	41	35,96	17	-20
- от года до трех лет	48	38,71	43	28,86	45	39,47	-5	2
- от трех до пяти	19	15,32	29	19,46	12	10,53	10	-17
- свыше пяти лет	13	10,48	16	10,74	16	14,04	3	0

В целом, в ООО «Поиск» в 2015 году отмечается тенденция увеличения доли сотрудников, имеющих высшее образование. Это явилось следствием проводимой кадровой политики, направленной на сокращение доли обучающихся сотрудников на заочных формах обучения. Однако подобная политика имела негативные последствия в виде повышения текучести кадров среди сотрудников, проработавших на предприятии ООО «Поиск» более года. Люди с высшим образованием воспринимают работу в магазине как временную, к тому же в магазине сложно добиться карьерного роста, поэтому работники легко уходят, если находят более перспективный вариант трудоустройства.

Анализ движения кадров представлен в таблице 2.6

Анализ показал, что на предприятии ООО «Поиск» средняя текучесть кадров – 52 % в 2013 г., 73% в 2014 г и 89 % в 2015 г. Текучесть кадров вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Следовательно, для решения задач, стоящих перед ООО «Поиск», необходимо снизить текучесть кадров и увеличить производительность труда работников.

Таблица 2.6 – Анализ движения кадров в ООО «Поиск» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное изменение	
				2014 - 2013	2015 - 2014
1 Среднесписочная численность работников	124	149	114	25	-35
2 Число принятых работников	88	137	81	49	-56
3 Число уволенных работников. В т.ч.	67	112	116	45	4
3.1 по собственному желанию	65	109	102	44	-7
3.2 по производственной необходимости	2	3	14	1	11
4 Коэффициент оборота по приёму (с.2 : с.1)	0,71	0,92	0,71	0,21	-0,21
5 Коэффициент оборота по выбытию (с.3 : с.1)	0,54	0,75	1,02	0,21	0,27
6 Коэффициент текучести кадров (с.3.1 : с.1)	0,52	0,73	0,89	0,21	0,16

Одним из показателей неудовлетворенности персонала работой на предприятии является анализ причин увольнения. Причины текучести кадров приведены в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Причины текучести кадров компании ООО «Поиск» (% к численности) за 2013-2015 гг.

Наименование показателей	2013	2014	2015
Переезд	14,3	15,2	19,7
Не устраивает зар.плата	24,7	25,8	17,6
Семейные обстоятельства	8,4	10,3	6,6
Смена места работы	38,2	35,4	34,5
Не устраивают условия труда	1,3	1,3	1,2
Собственное желание	12,8	11,5	15,7
Прогулы	1,3	4,2	4,7
Итого:	100	100	100

Высокая текучесть кадров на предприятии связана в основном со сменой места работы (люди находят себе более перспективные места работы). Также высокая текучесть кадров обусловлена низкой среднемесячной заработной платой, которая в 2015 г. составила 13,26 тыс. руб., что ниже среднерыночной. Не смотря на то, что ежегодно проводится повышение заработной платы



(2014г. на 11%, 2015г. на 24%), все равно зарплата остается низкой и не оказывает существенного влияния на работу персонала.

Таким образом, основными причинами увольнения в исследуемом периоде были названы: не устраивает заработная плата, смена места работы, собственное желание. Это говорит о том, что на предприятии необходимо создать условия для снижения потери опытных сотрудников и для стабилизации персонала.

Важным показателем при оценке эффективности персонала является соответствие темпов роста средней заработной платы и производительности труда.

Анализ показал, что производительность труда в 2014г. снизилась на 22%, что связано с увеличением численности персонала, а в 2015г. выросла на 29,5% из-за сокращения численности более значительным темпом, чем сокращение выручки от продаж.

Анализ представлен в таблице 2.8

Таблица 2.8 – Анализ производительности труда и использования ФОТ в ООО «Поиск» за 2013-2015 гг.

Показатель	Значение показателя			Темп прироста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 - 2013	2015 - 2014
1 Выручка от продажи продукции, млн. руб.	102,47	112,73	94,44	110,01	83,78
2 Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	1,69	1,61	1,7	95,27	105,59
3 Численность работников, чел.	124	149	114	120,16	76,51
4 Производительность на одного работающего, млн. руб./чел.	0,83	0,76	0,83	91,55	109,50
5 ФОТ, тыс. Руб.	14285	19132	18194	133,93	95,10
6 Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	115,2	128,4	159,6	111,46	124,30
7 Среднемесячная заработная плата, руб.	9,6	10,7	13,3	111,46	124,30
8 Затраты ФОТ на 1000 руб. реализованной продукции, руб.	0,14	0,17	0,19	121,74	113,52

## Окончание таблицы 2.8

Показатель	Значение показателя			Темп прироста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 - 2013	2015 - 2014
9 Прибыль (убыток) на 1 руб. ФОТ, руб.	0,12	0,08	0,09	71,13	111,03
10 Зарплатоотдача (с. 1*1000 : с. 5), руб./руб.	7,17	5,89	5,19	82,14	88,09
11 Зарплатоемкость (с. 5 : с. 1), руб./руб.	139,40	169,71	192,66	121,74	113,52

Прирост среднемесячной заработной платы в 2015 г. составил 24,3 %. В целом анализ показывает увеличение эффективности использования средств фонда оплаты труда относительно базового периода. Однако стоит отметить, что уровень среднемесячной заработной платы остается намного ниже средних показателей по отрасли (около 25 тыс. руб.). Текучесть кадров высокая, выручка падает, следовательно, важно мотивировать работников на более высокие показатели, а так же на заинтересованность работников трудиться именно в данной организации.

Право работников на труд в условиях, соответствующих требованиям охраны труда, гарантировано Конституцией РФ и регулируется Трудовым кодексом РФ, другими федеральными законами и правовыми актами, а также нормативными правовыми актами Красноярского края.

Все работники предприятия подлежат обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний согласно ФЗ №125 от 24.07.1998 г. «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» (ред. от 29.12.2015г).

В ООО «Поиск» установлена для работников следующая система оплаты труда: работникам устанавливается базовая ставка, на которую накручиваются северный и районный коэффициенты. Ставка представляет собой месячную оплату труда работника при условии полной отработки рабочего времени. В случае пропусков базовая ставка рассчитывается пропорционально

отработанному времени. Также работникам начисляется ежеквартальная премия в размере одной базовой ставки в случае выполнения плана. Если план не выполнен или работник допускал нарушения трудовой дисциплины, премии работник лишается.

Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70-90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы. В ООО «Поиск» базовая ставка в целом по предприятию составляет более 75% всех доходов работников.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени “соответствия работника установленным требованиям”. Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования - около 10% и просто превышающих требования — 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются. Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда, по решению руководства.

На предприятии учет личного состава и использования рабочего времени входит в область оперативно-технического учета. Этим учетом занимается администратор. Без этого участка работы невозможно организовать учет труда и заработной платы.

Для учета расчетов по оплате труда в ООО «Поиск» используется программа «1С: Предприятие 8.0», в которую заносятся первичные данные о новом работнике, производится расчет заработной платы, отпусков, больничных листов и др. Для расчета заработной платы в программе "1С:

Предприятие 8.0" важно соблюдать определенную последовательность по отражению в информационной базе всех необходимых для расчета данных. Сначала осуществляется заполнение всех справочников (Подразделения, Должности, Сотрудники); меняется период расчета заработной платы; оформляется прием, увольнение, невыходы, отпуска; рассчитывается сумма больничного листа, отпуска; начисление заработной платы, затем формируют расчетную ведомость, расчетные листки.

Организация труда в ООО «Поиск» основывается на первичных учетных документах, содержащейся в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации, а документы, форма которых не предусмотрена в этих альбомах, содержат все обязательные реквизиты.

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников на предприятии в последние годы заметно возрастает. Льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам ООО «Поиск» (в том числе согласно трудового законодательства):

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- материальная помощь при наступлении значимых событий (похорон, свадеб, рождений ребенка);
- предоставление работникам предприятия беспроцентных займов.

Льготы и выплаты социального плана не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме. Так, например, работник ООО «Поиск», получая «белую» зарплату,

оказывается в гораздо более выигрышном положении, чем сотрудник предприятия, выдающего заработную плату «в конверте» - поскольку при наступлении болезни, несчастного случая, пенсионного возраста работник получит социальную помощь, исходя из сумм начисляемой заработной платы. Однако следует отметить, что заработная плата у работников невысокая. Обусловлено это прежде всего тем, что директор магазина не считает нужным платить больше, если есть желающие работать за небольшие деньги.

Средством мотивации на предприятиях выступают не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения. Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. В ООО «Поиск» не уделяется этому внимания, работники не имеют возможности обратиться со своими проблемами к директору - в компании строгая вертикаль власти.

### **2.3 Основные проблемы и направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»**

По итогам анализа мотивации персонала в организации, можно сделать следующий вывод.

Работникам ООО «Поиск» устанавливается повременная заработная плата, оклады у работников небольшие (у большинства - 10 тыс.руб.). Премияльная часть выплачивается раз в квартал в случае выполнения плана и отсутствия дисциплинарных нарушений. Премияльная часть составляет одну базовую ставку (оклад).

Переменная часть заработной платы отсутствует. Данный фактор не способствует повышению продаж, поскольку зарплата продавца не зависит от

объемов продаж. От плана продаж зависит только выплата премии, но премии могут лишить и за какие-либо претензии со стороны руководства, поэтому работники, как правило, не слишком акцентируют на премии внимание. Многие считают, что «начальство все равно найдет, к чему придраться».

Основной причиной увольнения по собственному желанию люди часто называли низкий уровень заработной платы. Следовательно, материальное стимулирование работников к эффективному труду в ООО «Поиск» фактически не работает.

Моральная мотивация выражена следующими факторами:

1) руководство поздравляет людей со значимыми датами: днем рождения, свадьбой, рождением ребенка; на это выделяют, как правило, небольшую сумму денег (до 2000 руб.);

2) иногда по заявлению работника организация предоставляет беспроцентный займ, в размере не более оклада работника.

Корпоративная культура отсутствует, в организации не проводятся совместные тренинги, праздники, выезды на природу и прочее.

Работники не чувствуют свою необходимость компании. Обратиться работнику торгово-операционного персонала напрямую к директору, минуя администратора, нельзя. Строгая вертикаль власти не позволяет сотрудникам ощущать себя частью команды и думать, что от них что-то в компании зависит.

Психологический климат в коллективе не располагает к комфортной работе, коллектив трудно назвать сплоченным, часто происходят конфликты.

Большим минусом является тот фактор, что в компании не берут студентов-заочников - именно такие кадры, как правило, держатся за место, поскольку им в г.Железногорске трудно найти работу. Люди же с высшим образованием рассматривают работу в магазине как временную и увольняются, как только находят другое место.

В сети нет процедуры наставничества. Новые работники чувствуют себя некомфортно.

Для ООО «Поиск» важно организовать эффективную систему стимулирования персонала на высокоэффективный труд.

Для эффективного применения мер мотивирования нужно уметь различать категории работников по типам мотивации и адресно применять имеющиеся в арсенале работодателя меры мотивирования и стимулирования к различным типам работников. В данной организации с целью определения мотивационных типов работников, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации, было проведено тестирование по методике «типологическая модель трудовой мотивации» - Motype (Мотайп), разработанной на основе концепции В.И. Герчикова, выделяющую пять базовых типов мотивации: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и избегательный (люмпенизированный). Каждый человек представляет собой определенное сочетание этих типов. Типологическая модель В.И. Герчикова разработана специально для анализа мотивации российских работников. Она учитывает отечественную специфику и многократно отработана на отечественных предприятиях. Тест позволяет определить тип мотивации конкретного работника на данный период времени, а также латентные (скрытые пока) типы, которые присущи работнику и могут проявиться, если ситуация в организации значительно изменится.

Основные мотивационные типы и их характеристики приведены в таблице 2.9

В наиболее обобщенном виде можно выделить четыре основных этапа развития трудовой карьеры работника в зависимости от его возраста, уровня социальной зрелости и стажа работы.

Каждый этап характеризуется своими целями и особенностями трудовой деятельности, отличается от других имеющимся у работника трудовым потенциалом, требованиями к перспективам трудовой карьеры, мотивами трудовой деятельности.

Таблица 2.9 – Характеристика основных мотивационных типов

Мотивационный тип	Класс мотивации	Характеристики
Люмпенизированный	Избегательный	<ul style="list-style-type: none"> <li>* все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;</li> <li>* согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;</li> <li>* низкая квалификация;</li> <li>* не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;</li> <li>* низкая активность и выступление против активности других;</li> <li>* низкая ответственность, стремление переложить ее на других;</li> <li>* стремление к минимизации усилий.</li> </ul>
Профессиональный	Достижительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>* интересуется содержанием работы;</li> <li>* не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили.</li> <li>* интересуют трудные задания - возможность самовыражения;</li> <li>* считает важной свободу в оперативных действиях;</li> <li>* важно профессиональное признание как лучшего в профессии.</li> </ul>
Патриотический	Достижительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>* необходима идея, которая будет им двигать;</li> <li>* важно общественное признание участия в успехе;</li> <li>* главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.</li> </ul>
Хозяйский	Достижительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>* добровольно принимает на себя ответственность;</li> <li>* характеризуется обостренным требованием свободы действий;</li> <li>* не терпит контроля.</li> </ul>
Инструментальный	Достижительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>* интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);</li> <li>* важна обоснованность цены, не желает "подачек";</li> <li>* важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.</li> </ul>

Представленная таблица 2.9 носит достаточно обобщенный характер. Трудовой путь работника в пределах каждого этапа может существенно варьироваться в зависимости от различных производственных, социальных и иных факторов. Однако, прямая зависимость закономерности развития трудовой деятельности работников от образа жизни той возрастной группы, к которой они принадлежат, является реальностью, что определяет необходимость серьезного учета данного фактора в мотивационной работе менеджера.

Разработанный тестовый вопросник представлен в приложении А, состоит из 18 вопросов и содержит блоки:



- 1) «паспортичка» (вопросы 1-4);
- 2) отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8);
- 3) отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10);
- 4) работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13);
- 5) работник и совладение организацией (вопрос 14);
- 6) работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Все вопросы анкеты закрытые. Подсказки сформулированы таким образом, что каждая из них соответствует какому-либо типу мотивации; они чаще однозначны, но иногда могут работать и на два-три типа сразу. У респондента также есть возможность дать два ответа на большинство вопросов. Это сделано с той целью, чтобы определить не только преобладающий тип, а всю структуру трудовой мотивации данного человека.

При обработке результатов анкетирования сотрудников, осуществляется ручная обработка данных теста с помощью специальной таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов, представленных в таблице 2.10

Таблица 2.10 – Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	2	3	4	5	6
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.1					
10.2	1	1	3	3	
10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1
10.7	1	1		3	3

Окончание таблицы 2.10

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
10.8				1	
10.9	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	1,3	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8
Обозначение кодов: ЛЮ – люмпенизированный тип; ИН – инструментальный тип; ПР – профессиональный тип; ПА – патриотический тип; ХО – хозяйский тип.					

Вопрос 10 представлен в табличной форме, и респонденту необходимо дать ответ по каждой строке (выбрать один из вариантов: «важно», «не очень важно», «совсем не важно»). Вопрос 18 разделен на два: для руководителей (18.1) и лиц, не являющихся руководителями (18.2). Каждый работник отвечает либо на один, либо на другой вопрос. Таким образом, анкета позволяет определить тип мотивации конкретного работника на данный период времени, а также латентные типы, которые присущи работнику и могут проявиться, если ситуация в организации значимо изменится.

Обработка результатов проводится в два этапа. На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, мы определили по ключевой таблице тип мотивации. Набранные респондентами суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации разделили на общее число данных ответов. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по

данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы.

Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 - данный тип мотивации на последнем месте.

Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг. На втором этапе были обработаны все заполненные анкеты, и составлен индивидуальный мотивационный профиль опрашиваемых. В итоге получилась структура трудовой мотивации сотрудников, выраженная коэффициентами (индексами мотивации).

В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами, представлено в таблице 2.11

Таблица 2.11 – Пример структуры трудовой мотивации директора ООО «Поиск»

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ	4	0,1	4
ИН	9	0,225	2
ПР	7	0,175	3
ПА	10	0,25	1
ХО	10	0,25	1
Всего ответов	40		

Среди анкетированных сотрудников представлены все типы мотивации. При этом самыми распространенными оказались профессиональный и инструментальный тип мотивации работников, а второстепенными - патристический, люмпенизированный и только один из них хозяйственный.

Распределение мотивационных типов по категориям персонала в целом соответствует общей структуре мотивационных типов организации. Лидирующие позиции в структуре типов мотивации, как у торгово-операционного персонала, так и специалистов преобладают профессиональный

и инструментальный типы. Но, следует заметить, что именно у директора значение индексов патристический и хозяйственный тип. Данные представлены на рисунке 2.3

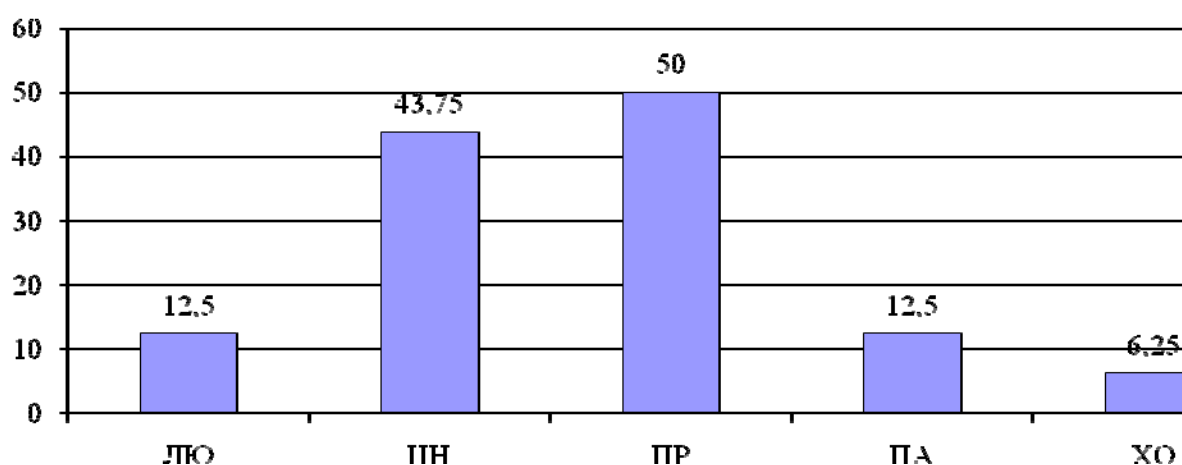


Рисунок 2.3 – Типы трудовой мотивации работников

При выявленном профессиональном типе мотивации, можно сделать следующие выводы: работники этого типа ценят в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что они могут справиться с трудными заданиями, которые не каждому посильны. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством.

При инструментальном типе мотивации, выявленном у сотрудников, можно сказать: работа не является для такого работника значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

Также стоит обратить внимание и на остальные три типа мотивации.

У 12,5% респондентов выражен патриотический мотивационный тип. Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Важно заметить, что и люмпенизированный тип мотивации имеют 12,5% респондентов. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе; у него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя и «халяву». Данный работник может быть удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегательной мотивацией - единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным. Стоит отметить, что среди руководителей значение данного типа практически не бывает.

Хозяйский тип является наиболее значимым, для 1 человека (руководителя). Этот тип выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных

указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации - вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять - он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Хозяйский тип является основным типом для ведения управленческой деятельности.

Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. Результат последнего расчета показывает, какие типы мотивации не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.

Характеристика возможности применения форм стимулирования:

- «базовая» - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- «применима» - данная форма стимулирования может быть использована;
- «нейтральна» - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;
- «запрещена» - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании таблицы 2.12

Таблица 2.12 – Формы стимулирования соответствующих мотивационных типов

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Негативные	Применимы	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы	Применимы	Применимы	Применимы	Базовые

## Окончание таблицы 2.12

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовые
Организационные	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

Например, по приведенным данным видно, что преобладают типы мотивации «Профессиональный» (на первом месте) и «Инструментальный» (на втором месте).

Для работника с преобладанием в структуре мотивации инструментального типа хорошее воздействие может оказать награждение ценным подарком; отгул или предоставление дополнительных дней к ежегодному отпуску. С профессиональным типом мотивации могут быть применимы: предоставление права самоконтроля, самоанализа, накопленного опыта; предоставление дополнительных дней, освобожденных от работы; предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы

На работника с доминирующим патристическим типом мотивации положительное мотивационное влияние может оказать публичная похвала не только коллег, но и руководства. Для работника с хозяйственным типом мотивации можно применять включение в состав жюри конкурсов, экспертные советы, привлечение к рецензированию документов, разработок, программ.

Работники с избегательной мотивацией будут хорошо мотивированы благодаря конструктивной критике на уровне личного общения и выговорам, контролю со стороны руководства.

Таким образом, знание мотивационного типа сотрудника дает работодателю ответ на такие вопросы как: что человек хочет получить за работу, как он ее будет делать, а также понять, сотрудник какого типа будет

полезен компании, а кто окажется изгоем. Следовательно, стимулирование должно базироваться на организационных и денежных формах стимулирования; применимыми являются моральные, карьера и развитие.

В таблице 2.13 систематизированы выявленные проблемы, и предложены рекомендации по повышению эффективности управления персоналом через систему стимулирования.

Таблица 2.13 – Рекомендации по повышению эффективности стимулирования персонала

Проблема	Пути решения
Продавцами устраиваются люди, рассматривающие данную работу как временную	Усовершенствовать процедуру отбора персонала. Выявлять при отборе мотивацию, цели. Предоставлять возможность карьерного роста – продвигать на вышестоящие должности собственных сотрудников. Мотивировать материально на длительный срок работы в компании – вводить надбавки за стаж и опыт, предоставлять возможность приобретать продукцию по сниженным ценам постоянным сотрудникам
Отсутствие моральной мотивации	Разработать корпоративную культуру, поддерживать корпоративный дух, укреплять внутренние связи сотрудников организации.
Строгая вертикаль власти	Сделать доступной возможность работнику низшего звена обратиться напрямую к работнику высшего звена (например, создать электронную почту, по которой любой сотрудник может обратиться к директору компании). Данная функция усилит ощущение своей значимости для Компании у персонала.
Обучение персонала не проводится, процедура наставничества отсутствует	Проводить обучение персонала на тренингах по продажам (как внутренних, так и внешних), осуществлять аттестацию торгового персонала. Внедрить процедуру наставничества.
Слабая материальная мотивация	Усилить материальную мотивацию сотрудников – ввести переменную часть, привязать ее к объемам продаж. Учитывать при начислении премиальной части заработной платы КТУ.

В результате анализа выявлено, что на предприятии не продуман процесс адаптации, аттестации и оценки, а так же мотивации персонала. Формирование кадрового резерва и планирование карьеры сотрудников на предприятии тоже отсутствует. Все это приводит к высокой текучести кадров. Целесообразно повысить мотивацию персонала с целью достижения более высоких результатов деятельности, а так же для удержания конкурентных позиций в условиях кризиса.



### **3 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии (на примере ООО «Поиск»)**

#### **3.1 Определение требований к проекту совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»**

Эффективность работы организации во многом зависит от того, насколько работник заинтересован в результатах своего труда. Создание комплексной системы стимулирования позволит не только удерживать работников в компании, но и нацелить их на успешное достижение целей организации.

В ООО «Поиск» программа стимулирования не учитывает особенностей организации, торгово-операционный персонал мотивирован слабо, из-за этого страдает качество обслуживания, и, как следствие, организация недополучает возможную прибыль.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании проекта совершенствования мотивации и стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения сотрудника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: сотрудник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу сотрудника в результат деятельности всей компании, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации, быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать.

Система мотивации любой категории сотрудников включает:

- постоянную заработную плату;
- переменную часть или бонусы;
- социальный пакет;
- нематериальное стимулирование.

В ООО «Поиск» постоянная заработная плата представлена базовой ставкой, на которую накручиваются северный и районный коэффициенты.

В качестве бонусов работникам начисляется ежеквартальная премия в размере одной базовой ставки в случае выполнения плана. Если план не выполнен или работник допускал нарушения трудовой дисциплины, премии работник лишается.

Переменной части заработной платы нет.

Социальный пакет представляет собой материальное немонетарное стимулирование, когда работнику предоставляется возможность пользоваться служебным транспортом, сотовым телефоном, медицинской страховкой и другими услугами, стоимость которых оплачивается за счет компании. В ООО «Поиск» социальный пакет представлен только гарантиями, закрепленными законодательно: такими, например, как оплата больничных листов, пособий по беременности и родам, отпусков и прочее.

Нематериальное стимулирование работников, в отличие от социального пакета, позволяет не только удерживать сотрудников в компании, но и мотивировать их на достижение поставленных задач. В ООО «Поиск» нематериальное стимулирование практически отсутствует.

Таким образом, можно сделать вывод, что в вопросе удержания и мотивации работников ООО «Поиск» необходимо привязать денежное

вознаграждение к результатам работы, а так же уделить внимание нематериальным факторам стимулирования и мотивации труда.

### 3.2 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»

Схема проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск» представлена на рисунке 3.1



Рисунок 3.1 – Проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»

Таблица 3.1 – Перечень участников проекта на стадиях жизненного цикла

Фаза	Начало фазы	Окончание фазы	Основные работы	Основные участники	Сложности (ограничения и допущения)
Формирование концепции проекта	Июль 2016	Июль 2016	Предварительное планирование. Обоснование необходимости реализации проекта	Директор магазина	Сложность нахождения оптимального проектного решения
Разработка и планирование проекта	Июль 2016	Июль 2016	Разработка карт компетенции Подбор и найм специалиста по работе с персоналом, Разработка системы наставничества. Разработка планов обучения, , Разработка построения карьеры	Директор магазина	Сложность подбора квалифицированного специалиста в данной области. Составление идеального портрета специалиста. Поиск сотрудников нуждающихся в обучении
Реализация проекта	Август 2016	Ноябрь 2016	Разработка системы поощрений, Разработка построения карьеры, Развитие корпоративной культуры Разработка положения о премировании	Менеджер по персоналу	Выбор оптимальных методик, способных адекватно оценить трудовые качества каждой из категорий персонала
Завершение проекта	Декабрь 2017	Декабрь 2017	Подведение итогов	Менеджер по персоналу	Сложность в сохранении данной системы среди сотрудников

На рисунке 3.2 представлено дерево целей - главная цель в виде структуры подцелей.

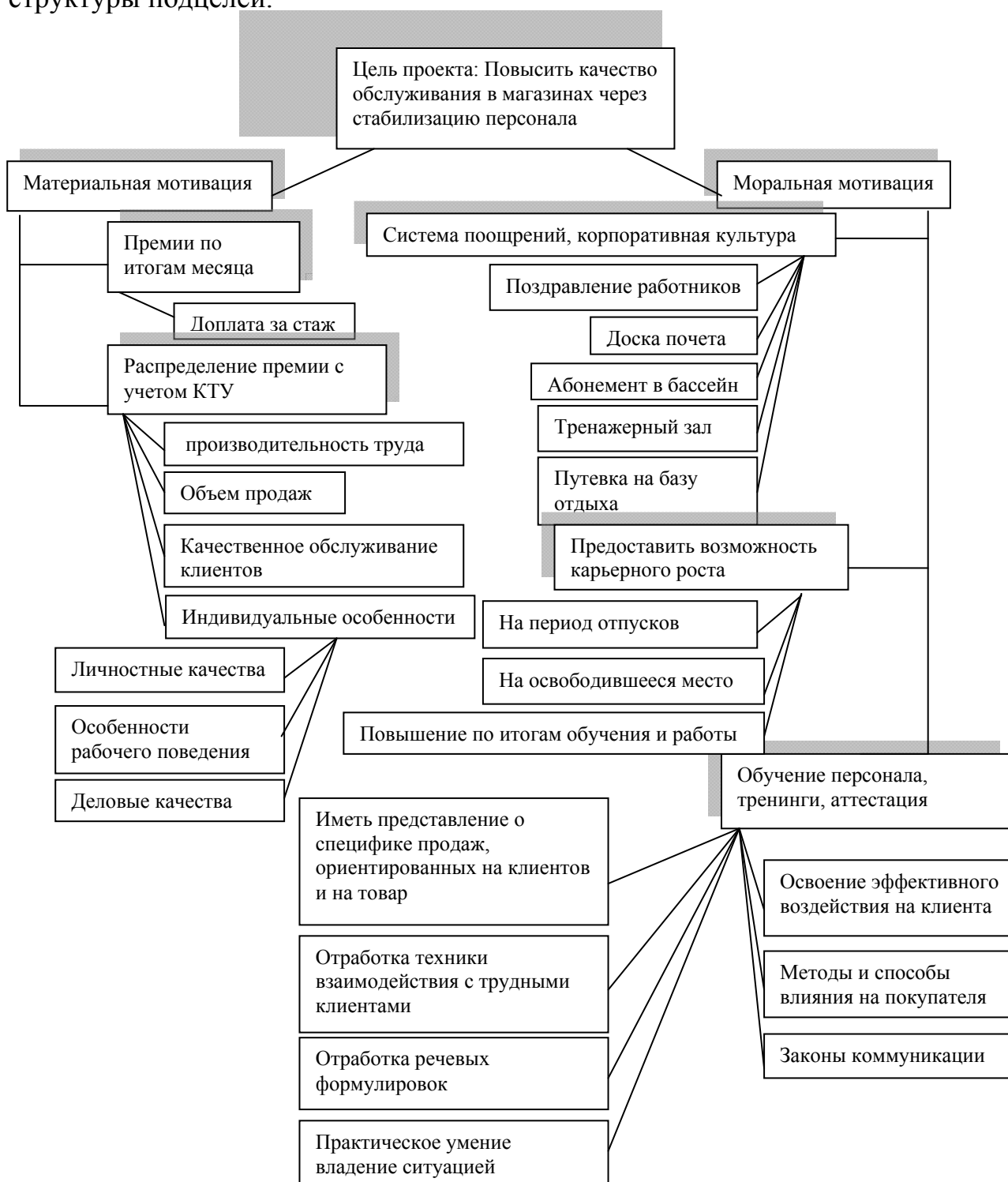


Рисунок 3.2 – Дерево целей проекта

Устав проекта приведен в приложении В.

На рисунке 3.4 представлена декомпозиция целей проекта.

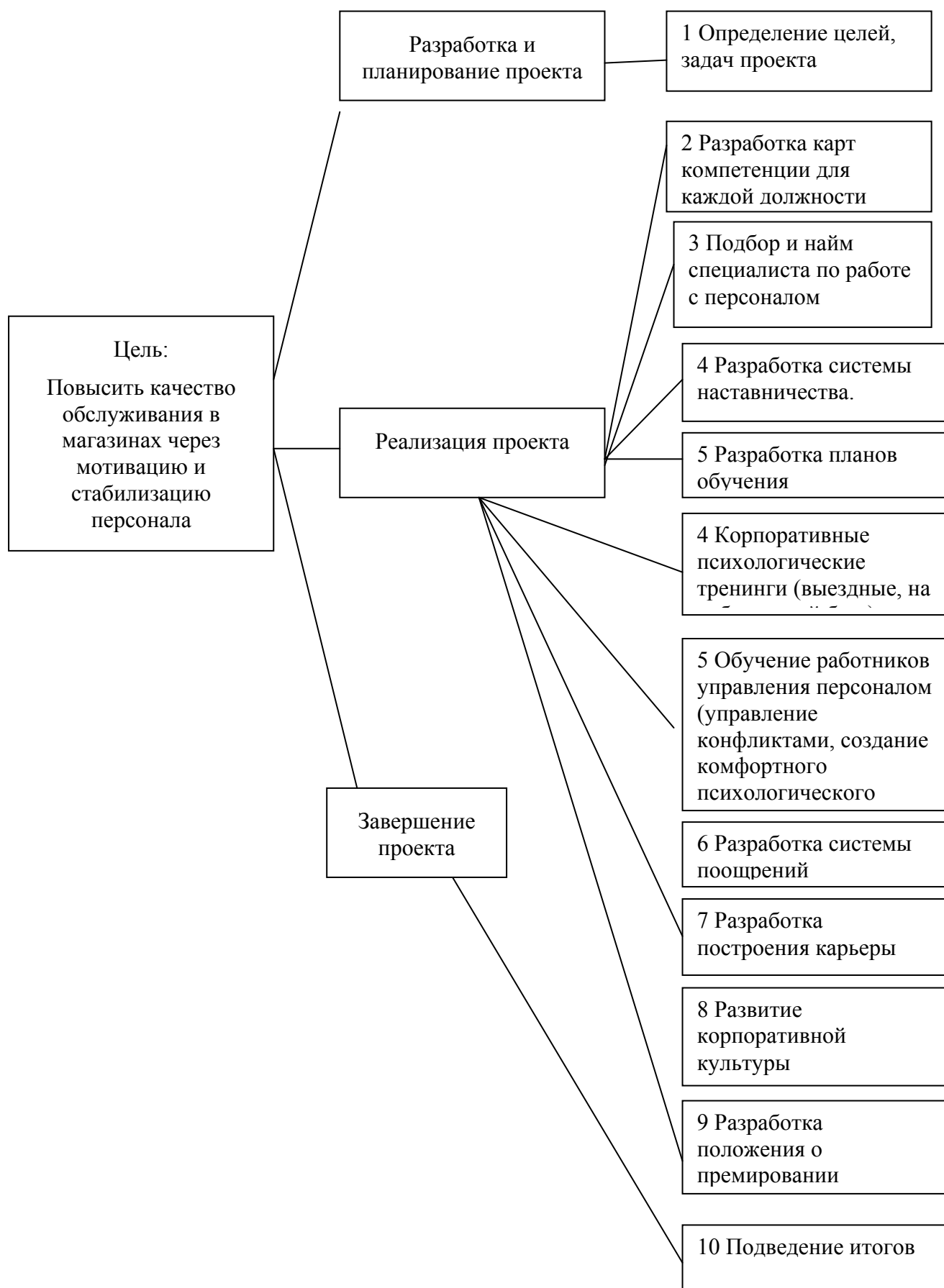


Рисунок 3.4 – Декомпозиция целей проекта

Команда проекта представлена четырьмя директорами магазинов ООО «Поиск», имеющими высшее образование в сфере экономики труда.

В таблице 3.1 представлена матрица ответственности по проекту «Совершенствование мотивации и стимулирования персонала».

Таблица 3.1 – Матрица ответственности

Работы над проектом	Команда проекта			
	Лисова Ю.Л.	Володченко А.А.	Егорова Р.Ф.	Шилова А.Н.
1.Определение целей, задач проекта	К	О	К	У
2.Разработка карт компетенции для каждой должности.	К	О	К	У
3.Подбор и найм специалиста по работе с персоналом	К	О	К	У
4.Разработка системы наставничества.	О	К	У	
5.Разработка планов обучения	О	К	У	О
6.Разработка системы поощрений		У	О	
7.Разработка построения карьеры		О	У	
8.Развитие корпоративной культуры	К	К	О	У
9.Разработка положения о премировании	К	О	К	У
10.Подведение итогов	К	К	О	У

Длительность проекта: 6 месяцев.

Этапы проекта:

- 1) Подготовительный - определение целей и задач
- 2) Основной - работа над мероприятиями проекта
- 3) Заключительный - оценка результатов проекта.

По результатам проекта будут сделаны выводы, достигнута ли цель проекта: повысилось ли качество обслуживания за счет мотивации персонала.

На рисунке 3.5 представлена диаграмма Ганта для проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулирования ООО «Поиск».

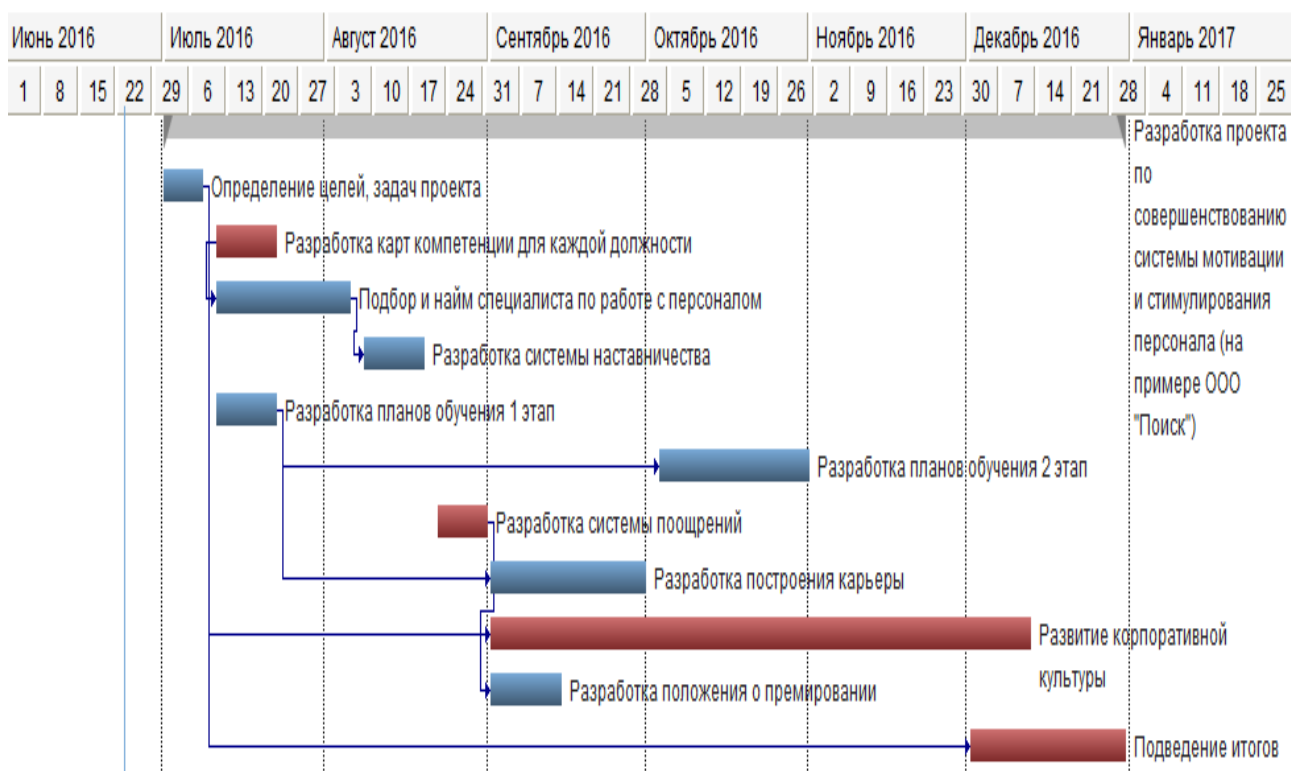


Рисунок 3.5 Диаграмма Ганта

В результате анализа системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск» выявлено, что в организации подсистема найма недостаточно эффективна, должностные инструкции составлены формально, не продуман процесс адаптации, аттестации и оценки, а так же мотивации персонала. Формирование кадрового резерва и планирование карьеры сотрудников на предприятии тоже отсутствует. Специалиста по кадрам в организации нет, поэтому мерам по стабилизации персонала никто внимания не уделяет, корпоративная культура отсутствует. Часто работников даже забывают поздравить с днем рождения - нематериальной мотивации практически нет, а



если есть какие-то случаи нематериальной мотивации, то они бессистемные и единичные.

В проекте совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск» предусмотрены следующие мероприятия:

- 1) Предусмотреть в штате специалиста по работе с персоналом.
- 2) Разработать карту компетенции для каждой должности.
- 3) Ввести систему наставничества.
- 4) Проводить обучение персонала (тренинги продаж и пр.)
- 5) Награждать работников за высокие показатели.
- 6) Предусмотреть карьерный рост для сотрудников.

7) Развивать корпоративную культуру, уделять внимание морально-психологическому климату.

Организовать работу отдела кадров крайне важно, ведь именно этот отдел играет главную роль в формировании эффективного кадрового состава компании. Существующая ситуация, когда кадровую работу осуществляет главный бухгалтер, привела к тому, что в организации нет качественной системы подготовки кадров, аттестации, стимулирования, карьерного роста. Целесообразно в штат ввести должность специалиста по кадрам.

Главный бухгалтер, на которого сегодня возложены обязанности по ведению работы с кадрами, недостаточно квалифицирован в вопросах профессионального подхода к процессу управления персоналом, по сути он осуществляет функции ведения кадрового делопроизводства (приказов, карточек учета личного состава, трудовых книжек и прочее). Главный бухгалтер имеет высшее экономическое образование, не проходила ни курсы обучения HR-менеджеров, ни тренингов, представления о психологических тестированиях не имеет, психологическим климатом и урегулированием возникающих в компании конфликтов не занимается. При этом за ведение кадровой работы она получает доплату 10 тыс.руб. в месяц.

Минусы подобного положения очевидны – в результате такой кадровой политики в ООО «Поиск» среди работников часть работают пассивно, отрабатывают время, не прикладывая силы и не проявляя инициативу. Подобных проблем ООО «Поиск» имеет возможность избежать, подобрав для работы с кадрами грамотного специалиста, способного обеспечить эффективное выполнение своих обязанностей. Специалиста подбирать желательно с психологическим или педагогическим образованием.

Для совершенствования системы отбора персонала необходимо разрабатывать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной должности. В этом процессе должны участвовать кадровый работник и директор.

При разработке карты можно все требования к претендентам объединять в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), социальная компетенция (семейное положение, способность работать в команде, система ценностей), соответствие требованиям корпоративной культуры (предполагает наличие у потенциального сотрудника тех специфических качеств, которые необходимы для эффективной деятельности).

По сравнению с другими требованиями профессионализм ставится во главу угла, поскольку считается, что, если человек профессионал, то его личностные недостатки меньше влияют на эффективность труда и на отношения с коллективом. Профессиональный портрет необходимо создать на основе не только полной информации о должности, об основных и дополнительных обязанностях, но и людях, с которыми специалист будет взаимодействовать.

Организации необходимо разработать мероприятия, позволяющие максимально мотивировать персонал, стабилизировать его и тем самым достичь более высокого уровня обслуживания покупателей, поскольку заинтересованный и опытный персонал, бесспорно, проконсультирует покупателя лучше, чем персонал, недавно принятый на работу.

Рекомендуемые мероприятия:

1) Материальная мотивация персонала:

- Доплата работникам за стаж, отработанный в организации:

от 6 мес. до 1 года - 10% от оклада

свыше 1 года – 20% от оклада.

Заработная плата продавца сегодня складывается из окладной части (9000 руб.) и переменной части (переменный фонд оплаты труда формируется в размере 1% от продаж и распределяется между работниками пропорционально отработанному времени).

Следовательно. Если работник отработал более полугода, предлагается установить окладную часть в размере 9900 руб., если более 1 года - 10800 руб.

- Гибкая система премирования с применением коэффициента трудового участия.

Сегодня переменная часть фонда оплаты труда распределяется между торговыми работниками пропорционально отработанному времени. Предлагается переменную часть фонда оплаты труда поставить в зависимость от коэффициента трудового участия. Таким образом, торгово-операционный персонал будет заинтересован в достижении максимальных результатов.

Усиливать стремление работников работать максимально эффективно будет тот фактор, что переменная часть фонда оплаты труда будет распределяться с применением КТУ. В таблице 3.3 систематизирована процедура начисления баллов.

Таблица 3.3 – Система расчета баллов за трудовое участие

Показатель	Возможное количество баллов	Примечание
Ответственность	0-3	Оцениваются руководителем подразделения
Дисциплинированность	0-3	
Инициатива	0-3	
Количественные показатели работы (объем, выполнение плана)	0-5	
Качество работы (успешная аттестация, отсутствие или наличие жалоб покупателей, недочетов и пр.)	0-5	
Стаж на данном предприятии	0-5	0- менее 6 месяцев
		1- от 6 до 12 мес.,
		2- от 1 до 1,5 лет,
		3- от 1,5 до 2 лет,
		4 - от 2,5 до 3 лет,
		5 - свыше 3 лет

В систему будут включаться:

- количественные критерии (производительность труда, объем продаж);
- качественные (количество жалоб или претензий и пр.);
- индивидуальные особенности (личностные качества, особенности рабочего поведения, деловые качества, стаж работы на данном предприятии).

По каждому критерию руководителем подразделения дается оценка работнику. Если работник ни разу не нарушал трудовую дисциплину - то по этому критерию он получит 3 балла. Если работник допускал опоздания или оставлял рабочее место без уважительных причин, и допускал прочие нарушения дисциплины - то менеджер снижает балл или вовсе не дает баллов по этой категории. Таким образом, ежемесячно каждому работнику начисляется определенное количество баллов за трудовое участие.

В конце месяца, вместе с табелем составляется список работников, в котором каждому проставлены заработанные баллы, этот список утверждается директором, и передается в бухгалтерию для начисления заработной платы. Каждый сотрудник видит свои баллы, в случае несогласия он может написать претензию вышестоящему руководству с объяснениями, однако, как показывает практика, обычно все работники прекрасно знают, за что они получают свои баллы.

Далее премии работников рассчитываются бухгалтерией с применением КТУ. При расчете учитывается суммарное количество баллов, полученных работником.

Для расчета КТУ суммируются баллы работников и выявляется общий балл, который принимается за единицу. В разные месяцы суммарные баллы могут значительно отличаться друг от друга. Для определения КТУ по каждому сотруднику определяется его процент вклада в результаты подразделения: для этого количество его баллов делится на суммарный балл. Например, расчет КТУ Лагуновой Е.А.:  $17/82=0,21$ , то есть Лагунова получит 21% от премиального фонда подразделения.

Пример расчета премии с использованием коэффициента трудового участия представлен в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Пример расчета премии с применением КТУ

Ф.И.О.	Баллы	КТУ	Премия, руб.
Лагунова Е.А	17	0,21	3194
Соловых В.Н.	15	0,18	2819
Литвинова Ю.А.	19	0,23	3570
Смирнова Е.Е.	11	0,13	2067
Лалетина В.Г.	20	0,24	3758
Итого:	82	1,00	15408

В данном примере работники показали суммарный балл вложений в общий процесс, равный 82 баллам. Переменный фонд оплаты труда составил 15408 рублей. Далее этот фонд распределяется между работниками с учетом КТУ, например, Лагунова Е.А получит 3194 руб. переменной части зарплаты ( $15408 \cdot 0,21$ ). В результате работники, вложившие в процесс получения прибыли предприятием больше сил и умений, получают более высокую премию.

## 2) Моральная мотивация:

В процессе завершения продажи, покупателю будет предоставлен выбор жетончика определенного цвета с пропечатанной датой (зеленый - отлично,

желтый - хорошо, красный - плохо), жетон будет опускаться в предназначенную корзину. В конце рабочего дня подсчитываются жетоны, и оценивается результат работы данной смены.

По результатам работы месяца, менеджером магазина будет выявляться лучшая смена, на стенд вывешивается почетная грамота или благодарственное письмо, которые видны покупателям. Лучших работников награждать почетной грамотой или благодарственным письмом, подписанным предпринимателем. Проводить корпоративные мероприятия, приуроченные к крупным праздникам и ко дню рождения организации.

3) Обучение персонала - тренинг по продажам каждые полгода. Тренинги будут проводиться сторонней организацией, специализирующейся на обучении торгового персонала технике продаж. Так же проводить внутренние тренинги и аттестации силами специалиста по кадрам.

Морально мотивировать сотрудника на долговременную работу крайне важно, поскольку когда работник чувствует себя нужным компании, у него не возникает желания уйти в другую организацию. Виды моральных поощрений, рекомендуемые к использованию: награждения почетными грамотами, вынесения благодарностей, вывешивание фотографии на доске почета. Хорошо укрепляют корпоративный дух совместные выезды на природу, корпоративные вечеринки. Данные приемы в ООО «Поиск» в настоящее время частично присутствуют только в отношении управленческого персонала.

Итак. для моральной мотивации работников ООО «Поиск» предлагается:

- Поздравлять работников со значимыми событиями в их жизни;
- Установить в торговом отделе стенды, на которых будут вывешиваться фотографии лучших работников, благодарственные письма.
- По итогам полугодия и года предлагается награждать работников, показавших наиболее высокие показатели, абонементом в бассейн, тренажерный зал или путевкой на выходные дни на базу отдыха (желательно учесть пожелания отличившегося работника).

Для формирования системы материального стимулирования в ООО «Поиск» рекомендуется привязать размер заработной платы к непосредственным результатам деятельности сотрудников, к объему выполняемых должностных обязанностей и качеству их выполнения.

На основании представленной системы управления по целям на предприятии ООО «Поиск» будет использоваться постоянная и переменная часть вознаграждения. За основу расчетов заработной платы будет взят тариф (оклад) работников предприятия ООО «Поиск», которая будет являться постоянной частью материального вознаграждения. Размер должностного оклада/тарифной ставки привязывается к определенному уровню должностей и категории оплаты. Премияльное вознаграждение рекомендуется установить из двух видов премий:

- премии по итогам работы ("регулярной"), т.е. премии, выплачиваемой ежемесячно за качество и количество выполняемых работ;
- премии за проект ("разовой"), т.е. премии, выплачиваемой за выполнение внеочередных заданий, участие в проектах и проявленную инициативу.

Выплата премии за результаты работы организации в целом должна осуществляться при достижении соответствующих ключевых показателей деятельности предприятия.

Премия по результатам работы магазина начисляется ежемесячно при условии выполнения ключевых показателей эффективности деятельности, определенных для него. Распределение премиального фонда между сотрудниками магазина происходит на основе вычисления коэффициента премирования конкретного работника. Коэффициент премирования конкретного сотрудника учитывает его вклад в общие результаты деятельности всего магазина. Премияльный фонд подразделения распределяется между сотрудниками полностью (без остатка).

Для четкого и структурированного использования целевого управления необходимо иметь инструменты, которые позволят внедрить данную систему в

ООО «Поиск». Систему оплаты труда по результатам внедрить без использования автоматизированного программного обеспечения достаточно сложно, что снизит эффект от данного проекта. Поэтому ООО «Поиск» рекомендуется использовать программное обеспечение АС GOAL, которая является автоматизированной системой управления персоналом. АС GOAL позволяет контролировать выполнение поручений, оценивать ключевые показатели эффективности (KPI), рассчитывать премии и повышать результативность всей организации. Комплекс методик данной программы позволяет интегрировать их в единую систему управления. Стоимость программного обеспечения составляет 67500 руб., годовое обслуживание программы – 13500 руб. Итого затраты на комплект АС GOAL составит 81 тыс.руб.

Работа по внедрению системы мотивации и стимулирования для работников ООО «Поиск» будет выполнена в течении года, она позволит определить результаты данного мероприятия и получить прогноз до 2017г.

Статистические данные внедрения системы материальной мотивации на основе оплаты труда по результатам в различных компаниях показывают, что рост производительности труда работников при грамотной материальной мотивации составляет от 10% до 40%.

Мероприятия, нацеленные на совершенствование мотивации персонала, будут способствовать снижению текучести кадров, улучшению качества обслуживания, что по оценкам экспертов дает прирост выручки продаж.

Уже осуществляющиеся в организации мероприятия никогда не дадут такого эффекта, какой даст внедрение предлагаемых мероприятий и сведение их всех в единую систему, так как только в случае системного подхода можно добиться того, что все функции будут эффективно действовать, взаимодействуя между собой и влияя друг на друга, таким образом наращивая положительный эффект от их функционирования, который обязательно даст свои экономические плоды и будет действовать на перспективу, а не кратковременно.



Одним из приоритетов компании является развитие ее сотрудников.

Важно обеспечить, чтобы все сотрудники могли повышать свой уровень развития навыков и личностных качеств, сдавая аттестации.

Так же целесообразно ввести регулярные внутренние тренинги.

В систему тренингов в ООО «Поиск» должны входить те тренинги, которые помогают сотрудникам более эффективно выполнять свою работу, а также способствуют их профессиональному и личностному росту в рамках Компании.

Тренинги для такой небольшой организации целесообразно проводить преимущественно собственными силами. При привлечении для проведения тренинга внешних тренеров и консультантов надо стремиться обеспечить соблюдения стандартов подготовки и проведения тренинга, не ниже принятых в Компании.

Каждый тренер вправе получить всю необходимую для эффективной работы методическую и содержательную помощь.

В компании ООО «Поиск» необходимо разработать профессиональные компетенции. Предлагаемые профессиональные компетенции:

- 1) Продавца, кассира: гостеприимство, эффективные продажи и знание Стандартов и процедур компании.
- 2) Администратора: управление работой магазина, принятие решений, командное лидерство и решение внешних конфликтов.
- 3) Специалиста по кадрам: ведение кадрового учета, отбор и подбор персонала, мотивация и развитие персонала, разработка корпоративных стандартов, внедрение корпоративной культуры и этики, эффективное принятие решений, решение конфликтов внутри коллектива.

По вопросам оплаты труда на торговом предприятии ООО «Поиск» можно сделать следующие рекомендации:

- 1) Для работника заработная плата – одна из статей дохода семьи. Поэтому ее стимулирующая роль очень велика. Совершенствование материального стимулирования работника обеспечивает рост не только

экономической, но и социальной эффективности, которая является важнейшей предпосылкой благополучия предприятия и его работников. Вопросы оплаты и стимулирования должны найти отражения в коллективном договоре и в «Положение об оплате труда и премирования». На анализируемом предприятии нет стимулирующих выплат, привязанных к результатам организации. Руководителю предприятия можем порекомендовать разработать совместно со специалистом по кадрам и главным бухгалтером «Положение о премировании».

2) Оплата труда должна обеспечивать опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы - таким путем обеспечивается соблюдение оптимальных пропорций между потреблением и накоплением, между ускоренными темпами расширенного воспроизводства и повышением уровня жизни народа. Руководству предприятия рекомендуем обратить особое внимание на показатели по труду и заработной плате и принять необходимое решение для более эффективного использования трудовых ресурсов.

Таким образом, были определены основные направления проекта по совершенствованию мотивации и стимулирования труда ООО «Поиск».

### **3.3 Оценка разработанного проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Поиск»**

Было выявлено, что наибольшее количество увольнений происходит уже на стадии испытательного срока. Обусловлено это сложностью адаптации, отсутствием института наставничества. Для стабилизации кадров целесообразно ввести систему наставничества - выплачивать наставнику дополнительные средства за введение в рабочий процесс нового специалиста.

В организации совершенно не проводятся обучения торгового персонала. Вследствие недостаточной подготовки торгового персонала ощутимо страдает качество обслуживания: например, продавцы зачастую затрудняются

проинформировать заказчика о тех или иных новинках, тем самым теряется возможность получения дополнительной выручки. Так же недостаточен уровень коммуникативных способностей продавцов, зачастую им не хватает умения разрешить возможную конфликтную ситуацию, расположить к себе собеседника, выстроить личностные контакты, тактично и ненавязчиво предложить покупателям сопутствующий или актуальный товар.

Для торгово-операционного персонала, непосредственно работающего с покупателями, необходимо периодически проводить обучение на тренингах, включающих в свою программу определения стратегии продаж на каждом из этапов, которые проходит покупатель в процессе принятия решения о покупке. Помимо этого тренинг должен давать механизмы предотвращения возражений, работы с трудным клиентом.

В результате таких тренингов торговые работники:

- освоят профессиональные приемы и техники эффективного воздействия на клиента, практические умения владения ситуацией, методы и способы влияния на покупателя, и законы коммуникации;
- получают представления о специфике продаж, ориентированных на клиента и на товар;
- будут более грамотно подходить к работе с возражениями, и минимизировать возможность возникновения возражений со стороны покупателей;
- отработают техники взаимодействия с трудными клиентами.

На таких тренингах отрабатываются общая последовательность действий в продаже, этапы, переходы, закономерности процесса продажи. Происходит развитие навыков умения гибко перестраивать свою деятельность в зависимости от изменений ситуаций.

Необходимо, чтобы работники владели хорошей техникой презентации услуг и товаров. Следовательно, в процессе обучения необходимы:

- Создание и отработка речевых формулировок и поведения во время презентации товаров и услуг (с учетом специфики товаров ООО «Поиск»).

- Развитие умения презентовать товары в той или иной форме, способности увидеть и понять реакцию клиента, быстро перестроится по необходимости.

- Презентация на основе особенностей и конкурентных преимуществ.

- Позиционирование компании в презентации и коммерческом предложении.

- Ключевые навыки позиционирования себя и компании.

Подобные тренинги предлагают на сегодняшний день многие центры, поэтому у руководства есть выбор. Для выбора тренинга необходимо ознакомиться с программой, посмотреть рекомендации центра и тренера, проводящего тренинг, изучить отзывы клиентов. Целесообразно заказать тренинг непосредственно для работников ООО «Поиск» с отработкой приемов продаж товаров именно этой организации.

Обучение персонала на тренингах будет способствовать профессионализму работников персонала, непосредственно участвующего в продаже услуг, что положительно отразится на выручках компании, поскольку от качественно обслуживающего продавца, проявляющего заботу, внимание, грамотно и полно консультирующего по различным видам товаров, их особенностям, зависит как объем продаж, так и лояльность покупателей именно этому магазину.

Данные нововведения помогут повысить производительность труда (за счет увеличения объемов продаж), уровень трудовой дисциплины, культуры управления, и, наконец, объема и качества продаж. Качество обслуживания возрастет, за счет чего конкурентоспособность организации повысится.

При этом надо учитывать, что высокая текучка кадров, сложившаяся на данный момент, также отрицательно влияет на величину продаж. Данная ситуация складывается из-за высоких требований к торговым работникам со стороны руководства на фоне отсутствия моральной мотивации данных работников. Обучение торговых работников будет являться мотивирующим

фактором, но чтобы избежать увольнений уже обученных работников, необходимо разработать систему их моральной мотивации.

В результате проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда планируется увеличить производительность труда минимум на 15% за счет роста продаж. При экспертной оценке эффекта мероприятия учитывались в том числе статистика оттока покупателей в силу недовольства качеством обслуживания.

Работа по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования труда для ООО «Поиск» будет выполнена в течение года, она позволит определить результаты данного мероприятия и получить прогноз показателей.

Чтобы оценить объем затрат на мероприятия, обратимся к таблице 3.5

Таблица 3.5 – Мероприятия и затраты на планируемые мероприятия

Рекомендация	Описание	Сумма, тыс.руб.
1 Найм специалиста по кадрам	Зарплата 20 тыс.руб., взносы в фонды 30,2%, $20 \cdot 12 \cdot 1,302 = 312$ тыс.руб.	312
2 Обучение персонала через корпоративные тренинги	2 раза в год, однодневные тренинги (выходные на базе отдыха), в среднем по 2 тыс.руб. на чел. ( $50 \text{ чел.} \cdot 2 \text{ тыс.руб.} \cdot 2$ раза в год)	200
3 Моральная мотивация персонала	Вручение лучшим работникам грамот, благодарностей, вывешивание на доске почета фотографий работников с высокими показателями, награждение абонементом в бассейн, тренажерный зал и на базу отдыха	100
4 Программное обеспечение АС GOAL	Стоимость программного обеспечения составляет 67500 руб., годовое обслуживание программы – 13500 руб.	81
5 Аттестации. Внутренние тренинги.	Силами специалиста по кадрам.	0
6 Отмена доплаты главному бухгалтеру за кадровую работу	доплата 10 тыс.руб., взносы в фонды 30,2%, $10 \cdot 12 \cdot 1,302 = 156$	-156
7 Премияльный фонд ежемесячно, распределяется с учетом КТУ	1% от выручки	331
8 Взносы во внебюджетные фонды	30,2% от премиальных	100
Итого:		968

По данным прогноза, дополнительные расходы составят 968 тыс.руб. Численность работников изменится на 1 человека в сторону увеличения в силу того, что будет добавлена в штатное расписание должность менеджера по персоналу.

Прогнозные результаты мероприятий приведены в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Прогнозные результаты деятельности ООО «Поиск»

Показатели	Ед. изм.	2015	Прогноз	Отклонение, (+;-)	Темп изменения, %
1 Оборот розничной торговли (без НДС)	млн. руб.	94,44	99,162	4,722	105,00
2 Численность работников	чел.	114	114	0	100,00
3 Производительность труда одного работника	тыс. руб.	828	870	42	105,07
4 Себестоимость товаров	млн. руб.	65,9	69,2	3,3	105,00
5 Валовая прибыль	млн. руб.	28,54	29,97	1,43	105,00
6 Издержки обращения	млн. руб.	24,5	25,47	0,97	103,95
7 Прибыль (убыток) от продаж	млн. руб.	4,04	4,50	0,46	111,44
- рентабельность продаж	%	4,28	4,54	0,26	X
8 Прочие расходы	млн. руб.	1,29	1,29	0	100,00
9 Прибыль (убыток) до налогообложения	млн. руб.	2,99	3,21	0,222	107,42
- рентабельность предприятия	%	3,16	3,24	0,08	X
10 Текущий налог на прибыль и иные аналогичные платежи	млн. руб.	1,05	1,09	0,04	104,23
11 Чистая прибыль	млн. руб.	1,7	2,12	0,42	124,56
- рентабельность конечной деятельности	%	1,8	2,14	0,34	X

В результате предложенных рекомендаций организация имеет резерв увеличения объемов продаж минимум на 5%, что даст возможность на фоне роста производительности труда и преимущественного темпа роста продаж над темпом роста затрат увеличить рентабельность на 0,9% и добиться роста прибыли от продаж на 27,13%.

В проект будет вложено 968 тыс.руб., дополнительная валовая прибыль составит 1430 тыс.руб. за год, следовательно полностью окупятся вложенные в проект средства за 0,68 года, или за 8 месяцев ( $968 \text{ тыс.руб.} / 1430 \text{ тыс.руб.} \cdot 12 \text{ мес.}$ ).

Таким образом, проект по повышению мотивации и стимулирования персонала целесообразен к внедрению.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Общество с ограниченной ответственностью «Поиск» расположено по адресу: Красноярский край, г.Железногорск, ул.Свердлова, д.53.

Деятельность общества ведется в области розничной торговли книгами, бытовой химией, электротоварами. Услугами сети пользуются лица разных возрастов, профессий, положения.

На предприятии, несмотря на инфляционные процессы в российской экономике, наблюдается снижение выручки от продаж, поэтому существует проблема снижения эффективности коммерческой деятельности.

Более половины сотрудников ООО «Поиск» - женщины в возрасте от 31 до 40 лет, имеющие высшее образование, и стаж работы в ООО «Поиск» менее года. В целом, в ООО «Поиск» отмечается тенденция увеличения доли сотрудников, имеющих высшее образование. Это явилось следствием проводимой кадровой политики, направленной на сокращение доли обучающихся сотрудников на заочных формах обучения. Однако подобная политика имела негативные последствия в виде повышения текучести кадров среди сотрудников, проработавших на предприятии ООО «Поиск» более года. Люди с высшим образованием воспринимают работу в магазине как временную, к тому же в магазине сложно добиться карьерного роста, поэтому работники легко уходят, если находят более перспективный вариант трудоустройства.

Анализ показал, что на предприятии ООО «Поиск» высокая текучесть кадров – 75 % в 2013 г., 59% в 2014 г и 82 % в 2015 г. Текучесть кадров вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Следовательно, для решения задач, стоящих перед ООО «Поиск», необходимо снизить текучесть кадров и увеличить производительность труда работников.



Высокая текучесть кадров на предприятии связана в основном со сменой места работы (люди находят себе более перспективные места работы). Также высокая текучесть кадров обусловлена низкой среднемесячной заработной платой, которая в 2015 г. составила 13,26 тыс. руб., что ниже среднерыночной. Не смотря на то, что ежегодно проводится повышение заработной платы (2014г. на 11%, 2015г. на 24%), все равно зарплата остается низкой и не оказывает существенного влияния на работу персонала.

Таким образом, основными причинами увольнения в исследуемом периоде были названы: не устраивает зарплата, смена места работы, собственное желание. Это говорит о том, что на предприятии необходимо создать условия для снижения потери опытных сотрудников и для стабилизации персонала.

Работникам ООО «Поиск» устанавливается повременная заработная плата, оклады у работников небольшие (у большинства - 9 тыс.руб.). Премияльная часть выплачивается раз в квартал в случае выполнения плана и отсутствия дисциплинарных нарушений. Премияльная часть составляет одну базовую ставку (оклад).

Переменная часть заработной платы отсутствует. Данный фактор не способствует повышению продаж, поскольку зарплата продавца не зависит от объемов продаж. От плана продаж зависит только выплата премии, но премии могут лишить и за какие-либо претензии со стороны руководства, поэтому работники, как правило, не слишком акцентируют на премии внимание. Многие считают, что «начальство все равно найдет, к чему придраться».

Основной причиной увольнения по собственному желанию люди часто называли низкий уровень заработной платы. Следовательно, материальное стимулирование работников к эффективному труду в ООО «Поиск» фактически не работает.

Моральная мотивация выражена следующими факторами:

- руководство поздравляет людей со значимыми датами: днем рождения, свадьбой, рождением ребенка; на это выделяют, как правило, небольшую сумму денег (до 2000 руб.);

- иногда по заявлению работника организация предоставляет беспроцентный займ, в размере не более оклада работника.

Корпоративная культура отсутствует, в организации не проводятся совместные тренинги, праздники, выезды на природу и прочее.

Работники не чувствуют свою необходимость компании. Обратиться работнику торгово-операционного персонала напрямую к директору, минуя администратора, нельзя. Строгая вертикаль власти не позволяет сотрудникам ощущать себя частью команды и думать, что от них что-то в компании зависит.

Психологический климат в коллективе не располагает к комфортной работе, коллектив трудно назвать сплоченным, часто происходят конфликты.

Большим минусом является тот фактор, что в компанию не берут на работу студентов-заочников - именно такие кадры, как правило, держатся за место, поскольку им в г.Железногорске трудно найти работу. Люди же с высшим образованием рассматривают работу в магазине как временную и увольняются, как только находят другое место.

В магазине нет процедуры наставничества. Новые работники чувствуют себя некомфортно.

Для ООО «Поиск» важно организовать эффективную систему стимулирования персонала на высокоэффективный труд.

В управлении организацией были выявлены следующие наиболее выделяющиеся минусы:

- Отсутствие моральной мотивации;
- Неразработанная система работы с персоналом;
- Строгая вертикаль власти;
- Обучение проводится только внутри Компании, слабый уровень обучения;
- Слабая материальная мотивация.

В исследовании были разработаны и обоснованы предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.

Запланировано:

- Наем специалиста по кадрам;
- Аттестации персонала;
- Распределение переменной части фонда оплаты труда с учетом КТУ;
- Процедура наставничества;
- Обучение персонала;
- Внедрение моральной мотивации персонала.

В результате предложенных рекомендаций организация имеет резерв увеличения объемов продаж минимум на 5%, что даст возможность на фоне роста производительности труда и преимущественного темпа роста продаж над темпом роста затрат увеличить рентабельность на 0,9% и добиться роста прибыли от продаж на 27,13%.

В проект будет вложено 968 тыс.руб., дополнительная валовая прибыль составит 1430 тыс.руб. за год, следовательно полностью окупятся вложенные в проект средства за 0,68 года, или за 8 месяцев ( $968 \text{ тыс.руб.} / 1430 \text{ тыс.руб.} * 12 \text{ мес.}$ ).

Все предложенные преобразования системы мотивации должны обеспечить рост эффективности деятельности организации. В социальном аспекте перемены должны быть направлены на максимальное использование и развитие способностей сотрудников организаций, а также на создание благоприятной психологической атмосферы.

## **СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

ИН – инструментальный тип;

ИП – Индивидуальный предприниматель;

КТУ - коэффициент трудового участия;

ЛЮ – люмпенизированный тип;

ООО - Общество с ограниченной ответственностью;

ПА – патриотический тип;

ПР – профессиональный тип;

РФ – Российская Федерация;

ТОП - Торгово-оперативный персонал;

ФЗ – Федеральный закон;

ФОТ – Фонд оплаты труда;

ХО – хозяйский тип.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1      Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : фед. зак. : [принят Гос. Думой 21 декабря 2001 г. : одобрен Сов. Федерации 26 декабря 2001 г. : в ред. федер. закона от 28.06.2014 № 199-ФЗ ]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» (30.12.2015). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2      Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3      Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4      Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 05.05.2014) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5      Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 28.11.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

6      Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7      Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочно-правовая система

«Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9 Федеральный закон от 19.06.2000 № 82-ФЗ (ред. от 14.12.2015) «О минимальном размере оплаты труда» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10 Абрамовских, Т. А. Формирование системы управления мотивацией профессионального развития персонала средствами нематериального стимулирования / Т. А. Абрамовских // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 5-2. – С. 50 - 55.

11 Афонин, А. А. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект.: — Киев: МЗУУП, 1994. – 94 с.

12 Басовский, Л. Е., Протасьев, В. Б. Управление качеством: Б 27 Учебник. – Москва: ИНФРА7М, 2001. – (Серия «Высшее образование»). – С. 82 - 84.

13 Березняк, Е. Е. Вопросы оплаты труда: теория и практика: Е.Е. Березняк // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – № 21. – С.144 - 148.

14 Битулева, Н. Д. Потеря мотивации, или Как настроить персонал на длительную работу. // Банковский ритейл. 2014. – № 3. – С. 52 - 58.

15 Борисова, Н. А. Инновационный аспект мотивационной стратегии управления персоналом. // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2014. – № 10. – С. 96 - 104.

16 Бухалков, М. И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 506 с.

17 Бухарова, Н. В. Стимулирование в системе мотивации труда // Социально-политические науки. – 2014. – № 1. – С. 59 - 65.

- 18 Варданын, И. А. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала. // Кадровик.ру. 2014. – № 3. – С. 76 - 81.
- 19 Вахрамеева, Л. Качество - это люди / Л. Вахрамеева // Стандарты и качество. – 2014. – № 5. – С. 98 – 100.
- 20 Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2013. – 688 с.
- 21 Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – Москва: Проспект, 2013 - 320 с.
- 22 Вишняков, Я. Д. Инновационный менеджмент. Практикум: Учебное пособие / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов, С.П. Киселева.. – Москва: КноРус, 2013. – 326 с.
- 23 Вырупаева, Т. В. Менеджмент в России и за рубежом. – 2013 – С. 16 – 19.
- 24 Вырупаева, Т. В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой на государственной службе – 2013 - № 1, – С. 116 – 121.
- 25 Герасюта, Е.В. Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии // Психология, социология и педагогика. – 2015. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.korunb.nlr.ru>
- 26 Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В. И. Герчиков. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
- 27 Гонтарева, И. В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - Москва: ЛИБРОКОМ, 2013. – 384 с.
- 28 Гулей, И. А. Интеграция траекторий социального развития организаций посредством кадровой политики / Гулей И. А. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 103 – 108.
- 29 Гунин, В. К. Использование оптимизационно-квалиметрической модели для формирования и оценки эффективности кадровой политики

организации // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16 № 17. – С. 2749 - 2754.

30 Гущина, И. Технология развития персонала // Служба кадров и персонал. – 2015. – № 8. – С. 52 – 58.

31 Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев.. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.

32 Друкер, П. Ф. Практика менеджмента . Издательство «Манн, Иванов, Фербер». 2015 [Электронный ресурс] / Издательство «Манн, Иванов, Фербер» – Режим доступа: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru>

33 Егоршин, А. П. Основы управления персоналом. –Москва: Инфа-М, 2014. – 117 с.

34 Еремина, И. Ю. Классификация методов проактивной адаптации подготовки молодых кадров / И. Ю. Еремина, Ф. А. Джигоева // Нефть, газ и бизнес. – 2014. – № 10. – С. 42 - 48.

35 Еремина, И. Ю. Закономерности функционирования и развития аудита трудового потенциала организации / И. Ю. Еремина, Н. В. Гончар // Нефть, газ и бизнес. – 2015. – № 6. – С. 40 - 43.

36 Жуков, А. Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита. // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. – № 4. – С. 38 - 43.

37 Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - Москва: ИНФРА-М, 2012. – 455 с.

38 Захарьин, В. Р. Заработная плата в коммерческих организациях и бюджетных учреждениях.: учебно-практическое пособие / В. Р. Захарьин. – Москва: Проспект, 2012. – 656 с.

39 Зубарева, А. А. Классификация кадровых рисков на "входе" в организацию / А. А. Зубарева // Нефть, газ и бизнес. – 2015. – № 2. – С. 47 - 50

40 Коваленко, С. П. Управление проектами: Пректическое пособие / С.П. Коваленко. – Минск: Тетралит, 2013. – 192 с.



- 41 Ковряков, Д. В. Содержание управления системой трудовой мотивации персонала предприятия.: Д. В. Ковряков // Российское предпринимательство. – 2008. – №5. – С. 31 - 34.
- 42 Коновалова, В. Г. Управление персоналом организации / В. Коновалова, Е. Митрофанова // Маркетинг. – 2014. – № 1 (134). – С. 108 - 126
- 43 Корзенко, Н. И. Стимулирование и мотивация труда в организации. // Вестник ЧелГУ. – 2015. – № 1 (356). – С. 127 - 128.
- 44 Ларсон, Э. У. Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. – Москва: ДиС, 2013. – 784 с.
- 45 Лахман, Р. М. Рейтинг способов мотивации труда, выгодных как для компании в налоговом плане, так и для работников. / Р. М. Лахман // Российский налоговый курьер. 2013. – № 4. – С. 62 - 73.
- 46 Либерман, К. А. Материальная мотивация. / К. А. Либерман // Кадровый вопрос. 2014. – № 3. – С. 8 - 17.
- 47 Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич; Пер. с англ. У.В. Саламатова. – Москва: Альпина Пабл., 2010. – 354 с.
- 48 Лукьянова, Т. В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / 104 Т.В. Лукьянова. – Москва: Проспект, 2012. – 72 с.
- 49 Любичкая, В. А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде // Известия ИГЭА. – 2011. – №1 С. 15 - 25.
- 50 Мотивация и оценка персонала // Конкретные методы и комплексная мотивация персонала: [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book115/part7/>
- 51 Мучински, П. В. Психология, профессия, карьера – 7-е изд.: / П. В. Мучински. Санкт-Петербург. : Питер 2004 – 539 с.
- 52 Нехайчук, Ю. М. Мотивация персонала / Ю.М. Нехайчук // Финансы: планирование, управление, контроль. 2014. – № 6. – С. 10 - 17.

53 Никифорова, Л. Х., Проектирование программ нематериального стимулирования. / Л. Х. Никифорова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №1. – С. 99 - 115.

54 Парушина, Н. В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации. : / Н. В. Парушина // Аудитор. 2012. – № 8. – С. 38 - 47; N 9. – С. 30 - 35.

55 Полковников, А. В. Управление проектами. Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - Москва: Олимп-Бизнес, 2013. – 552 с.

56 Раманкулов, К. С. Трудовая мотивация как психологическая система сферы правового регулирования труда.: / К. С. Раманкулов // Трудовое право в России и за рубежом. 2014. – № 2. – С. 14 - 17.

57 Ребров, А. В. Влияние структуры мотивации на результативность труда работников различных профессий.: // Социологические исследования №5, 2008, С. 74 - 84. – 0.9 п.л.

58 Рогожина, А. А. Коэффициент трудового участия. : / А.А. Рогожина // Кадровик.ру. 2014. – № 2. – С. 70 - 75.

59 Романова, М. В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.

60 Сабитов, А. А. Виды условий труда в трудовом законодательстве Российской Федерации / А. А. Сабитов // Вестник ОмГУ. 2011. – № 3. – С. 357-361.

61 Санников, С. В. Модификация форм заработной платы в современных условиях. / С. В. Санников // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2014. – № 10. – С. 326 - 327.

62 Симонова, И. Ф. От чего зависит и к чему приводит текучесть кадров организации. Ч. 2 / И. Ф. Симонова, Н. Ф. Терегулова // Нефть, газ и бизнес. – 2014. – № 11. – С. 53 - 55

63 Соотношение мотивации и лояльности: значение системного фактора [Интервью с А. Иодко] // Управление персоналом. 2014. – № 8. – С. 50 - 53.

- 64 Степанова, Л. В. Анализ методов оценки условий труда. / Л. В. Степанова // Europeanresearch. – 2015. – № 2 (3). – С. 19 - 23.
- 65 Стрыгина, М. А. Оптимизация трудовых ресурсов. / М. А. Стрыгина// Лизинг, 2014. – № 7. – С. 10 - 15.
- 66 Тен, Н. В. Методика анализа эффективности использования трудовых ресурсов в предпринимательской деятельности.: / Н.В. Тен // Финансы: планирование, управление, контроль. 2014. – № 2. – С. 15 - 26.
- 67 Тихенький, В. Г. Карьерные горки, или Как и кто может (и должен) помочь сделать карьеру?: / В. Г. Тихенький // Управление персоналом. 2014. – № 16. – С. 13 - 17.
- 68 Халиуллина, Р. А. Деструктивная критика - разрушитель мотивации сотрудников.: / Р. А. Халиуллина // Управление персоналом. 2014. – № 19. – С. 48 - 51.
- 69 Хожемпо, В. В: Библиографическое описание/ Основные направления формирования кадровой политики в современных компаниях.- Молодой ученый – 2014. – №2. – 58 с.
- 70 Эсаулова, И. А. Для чего нужны стимулы анализ действующей системы мотивации.: / И.А. Эсаулова // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2014. – № 1. – С. 1 – 10.
- 71 Якимов, В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации.: / В.Н. Якимов // ЗПУ. – 2012. – № 4. – С. 61 - 67.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### АНКЕТА

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер; 2) служащий; 3) рабочий
2. Ваш пол: 1) мужской; 2) женский
3. Ваш возраст: \_\_\_\_\_ лет
4. Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_ лет (или \_\_\_\_ месяцев)
5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:
  - 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
  - 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
  - 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
  - 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
  - 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_
6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего?  
Дайте только один ответ:
  - 1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».
  - 2) «В своей работе я полный хозяин».
  - 3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».
  - 4) «Я ценный, незаменимый для организации работник».
  - 5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
  - 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_
7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

### **Продолжение приложения А**

2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.

2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.

- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

- 4) Если это очень нужно для организации.

- 5) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

## Продолжение приложения А

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «\*» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

Источники дохода	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1 Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2 Доплаты за квалификацию			
3 Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4 Социальные выплаты и льготы, пособия			
5 Доходы от капитала, акций			
6 Любые дополнительные приработки			
7 Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8 Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.			
9 Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

## Продолжение приложения А

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки,

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».

2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».

4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».

5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».

6) «Другое (что именно?) \_\_\_\_\_».

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

**Продолжение приложения А**

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на зареботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищите работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать 1-2 варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.
- 6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_



17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1) Освоить новую профессию.

**Окончание приложения А**

2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3) Перейти на менее удобный режим работы.

4) Работать более интенсивно.

5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

18.1. Если Вы РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Возможность принести наибольшую пользу организации.

3) Высокий уровень оплаты.

4) Возможность организовывать работу других людей.

5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Не против, если это нужно для пользы дела.

3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_

#### ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

## УСТАВ ПРОЕКТА

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА	
Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулированию персонала (на примере ООО «Поиск»)	
ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА	
<p>В исследовании были разработаны и обоснованы предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.</p> <p>Запланировано:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Наем специалиста по кадрам</li> <li>2) Аттестации персонала</li> <li>3) Распределение переменной части фонда оплаты труда с учетом КТУ</li> <li>4) Процедура наставничества</li> <li>5) Обучение персонала</li> <li>6) Внедрение моральной мотивации персонала</li> </ol>	
ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА	
<p>На предприятии ООО «Поиск» высокая текучесть кадров – 75 % в 2013 году, 59 % в 2014 году и 82 % в 2015 году. Текучесть кадров вызывает значительные экономические потери, создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Это говорит о том, что на предприятии необходимо создать условия для снижения потери опытных сотрудников и для стабилизации персонала.</p>	
ЦЕЛИ ПРОЕКТА И ПОКАЗАТЕЛИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ	
<p>1. Цель работы заключается в разработке проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии (на примере ООО «Поиск»).</p>	<p>В результате предложенных рекомендаций организация имеет резерв увеличения объемов продаж минимум на 5 %, что дает возможность на фоне роста производительности труда и преимущественного темпа роста продаж над темпом роста затрат увеличить рентабельность на 0,9 % и добиться роста прибыли от продаж на 27,03 %</p>
ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА	
БЮДЖЕТ ПРОЕКТА	
968 000	
СРОКИ ПРОЕКТА	
<b>Начало</b> 01.07.2016	<b>Окончание</b> 31.12.2016

## Окончание приложения В

КОНТРОЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ	
01.07.2016	Определение целей, задач проекта

11.07.2016	Подбор и найм специалиста по работе с персоналом	
11.07.2016	Разработка планов обучения	
08.08.2016	Разработка системы наставничества	
08.08.2016	Разработка положения о премировании	
22.08.2016	Разработка системы поощрений	
22.08.2016	Развитие корпоративной культуры	
01.09.2016	Разработка построения карьеры	
01.12.2016	Подведение итогов	
КЛЮЧЕВЫЕ УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА		
Руководитель проекта		
А.Н. Шилова	Директор сети	Телефон: 83919753881
Рабочая группа		
Р.Ф. Егорова	Директор магазина	Телефон: 83919753881
А.А. Володченко	Директор магазина	Телефон:83919738026
Ю.Л. Лисова	Директор магазина	Телефон:83919738801